

SUUNNITTELUPALVELUIDEN HENKILÖSTÖ MUUTOSTI- LANTEESSA ULKOISTAMISEN JÄLKEEN

Anne Hinkkainen

Opinnäytetyö
Tekniikka ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2017

Tekniikka ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri ylempi AMK

Tekijä	Anne Hinkkainen	Vuosi	2017
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Toimeksiantaja	Etteplan Design Center Oy		
Työn nimi	Suunnittelupalveluiden henkilöstö muutostilanteessa ulkoistamisen jälkeen		
Sivu- ja liitemäärä	67 + 6		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa suunnittelupalveluiden henkilöstön työhyvinvointiin, johtamiseen, osaamiseen ja viestintään liittyviä kokemuksia ja tunteita ulkoistamisen jälkeen. Tutkimustyön aikana kohderyhmä elää ulkoistamisen jälkeistä puolen vuoden ajanjaksoa organisaation muutostilanteessa.

Tutkimustyön tavoitteena on saada tutkittua tietoa työnantajaorganisaationi kehitystarpeisiin ja samalla mitata toiminnan käynnistymistä kyselykierrosten välisenä aikana. Työhyvinvointi perustuu kehittämiseen, kehitystarpeiden tunnistamiseen ja osaamisen jakamiseen. Tarkoituksena on saada vastauksia henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, johtamisesta, osaamisesta ja koulutustarpeista. Tämän laadullisen kehittävän tutkimustyön tärkeimmät kysymykset ovat: miten työhyvinvointi, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen varmistetaan muutosprosessin aikana ja sen jälkeen sekä miten toiminnan kehittäminen koordinoituaan.

Teoriaosan viitekehys perustuu muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Muutosjohtamisen yhteydessä selvitetään myös verkostojen, asiakkuuksien ja prosessien johtamisen merkitystä muutosten aikana. Tutkimusaineisto kerättiin kahden kyselykierroksen avulla puolen vuoden aikana. Molemmilla kerroilla käytettiin samaa kyselylomaketta.

Varsinaista puolen vuoden tutkimusajankohtaa edelsi noin 9 kuukautta pitkä ulkoistusselvitys- ja ulkoistuspäätöksen jälkeinen aika ennen kuin päätös astui voimaan. Muutosten myllerryksessä työhyvinvointi ja johtaminen joutuvat koetukselle, ja tämän vuoksi asiakasorganisaation puolelta tuli toivomus kartoittaa myös tämän edeltävän ajanjakson tunteita.

Kyselykierrosten välillä näkyi nousujohteinen suuntaus parempaan jokaisen monivalintaosion kohdalla. Eniten parannettavaa molempien kohderyhmien tulosten perusteella on työyhteisöjen välisessä toiminnassa, jonka kehittäminen kohti tuloksekkaampaa toimintaa voisi lähteä liikkeelle yhteisistä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmista ja tavoitteista.

Asiasanat: työhyvinvointi, muutosjohtaminen, muutosten kokeminen, osaaminen, ulkoistus, henkilöstö.

Technology, Communication and Transport
Technology Competence Management
Master of Engineering

Author	Anne Hinkkainen	Year	2017
Supervisor	PhD, Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Commissioned by	Etteplan Design Center Oy		
Subject of thesis	Planning Services Personnel in a Change Situation after Outsourcing		
Number of pages	67 + 6		

The research will be used to map out personnel experiences and feelings of well-being at work, leadership, know-how and communication after outsourcing. The research was carried out six months after outsourcing.

The aim of the research is to get reliable information for the development needs of my employer organization, and at the same time, to measure the period of starting operations between the two survey rounds. Well-being at work is based on continued development, identifying the development needs and sharing knowledge. The aim is to get answers about the state of personnel well-being, leadership, skills and training needs. The main issues of this qualitative research work are: How can work well-being, work motivation and commitment to work be ensured during and after the change process? How is the development of operations coordinated?

The theoretical frame of reference is based on change management and well-being at work. In connection with change management, the study has also clarified the importance of networking, customer relationship management and process management during these changes. The research material was collected in two separate rounds of questions during the half-year period. Both rounds used the same questions.

The date of the survey was preceded by about 9 months long outsourcing and the time after the outsourcing decision periods, before the decision came into force. During these changes, well-being at work and the management were put to the test. Therefore, our customer's organization wanted to map out the feelings also from that period.

Between the two surveys, an upward trend was shown towards the better in each multiple-choice partition. The most room for improvement remains in the teamwork and collaboration between different work communities. Development towards more effective actions could be set in motion by common short- and long-term plans and goals.

Key words: well-being at work, change management, experiencing change, know-how, outsourcing, personnel.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimustyön tärkeimmät kysymykset.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	1
1.3	Ulkoistusprosessin vaiheet.....	2
1.4	Yhteistyöryitykset	2
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA.....	4
2.1	Tutkimusmenetelmä.....	4
2.2	Aineiston hankinta.....	5
3	TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOSJOHTAMINEN	7
3.1	Työhyvinvoinnin käsite	7
3.2	Muutosprosessi ja työhyvinvointi.....	7
3.3	Muutoksen johtaminen	8
3.4	Työhyvinvointi	10
3.5	Prosessien johtaminen organisaation muutoksessa	12
3.6	Osaamisen hyödyntäminen prosessien johtamisessa.....	14
3.7	Prosessien johtamiseen liittyvät esimiestyön haasteet.....	17
3.8	Organisaation toimialan merkitys prosessien johtamisessa	19
3.9	Verkostojen johtaminen.....	21
3.10	Asiakasprosessit	25
4	TULOKSET	28
4.1	Kyselykierrosten vastausprosentit kohderyhmittäin.....	28
4.2	Kyselylomakkeen rakenne	28
4.3	Tulosten purku	29
4.4	Taustakyselyn tulokset.....	30
4.5	Tutkimustulokset	34
4.5.1	Työyhteisöni	35
4.5.2	Työyhteisöjen välillä	39
4.5.3	Työhyvinvointi ja työkyky	42
4.5.4	Esimiestyö ja johtaminen.....	45
4.5.5	Osaaminen	48
4.5.6	Viestintä ja tiedonkulku	50
4.5.7	Työpisteet, välineet ja laitteet	53

Technology, Communication and Transport
Technology Competence Management
Master of Engineering

4.6	Tutkimuksen analyysi ja yhteenveto.....	55
4.7	Kehityssuunnitelma	58
5	POHDINTA	61
5.1	Tulosten tarkastelu.....	61
5.2	Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimuksen toteutusajankohta.....	62
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	62
5.4	Omat kokemukset	63
LÄHTEET		64
LIITTEET		68

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimustyön tärkeimmät kysymykset

Tutkimustyön tärkeimmät kysymykset, joihin haetaan vastauksia ovat: Miten työhyvinvointi, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen varmistetaan muutosprosessin aikana ja sen jälkeen? Miten toiminnan kehittäminen koordinoidaan, jotta työstä saataisiin kustannustehokkaampaa?

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. Tutkimuskohteen toimintaympäristö on työyhteisö, jossa tuotetaan teknistä dokumentaatiota, tiedonhallintaa ja suunnittelua tilaajalle käytössä olevien välineiden, menetelmien sekä asetusten ja standardien puitteissa. Toimintaympäristöön sisältyy rajapinta tilaajayritykseen, josta työtilaukset tulevat sekä alihankintayritysten henkilökuntaan, jotka tuottavat kyseistä palvelua työnantajaorganisaationi johdolla.

Työn tietoperusta käsittelee työhyvinvointia työelämän muutostilanteissa sekä muutosjohtamista. Muutosjohtamiseen liittyen tietoperustassa käsitellään osaamisen, prosessien, verkostojen ja asiakkuuksien johtamista sekä strategista johtamista. Palaute ja avoimuus sekä yhteistyön sujuvuus koetaan tärkeänä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työhyvinvointiin, osaamiseen ja muutosjohtamiseen liittyviä ajatuksia ja samalla mitata toiminnan käynnistymistä. Saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää työyhteisöjen ongelmiin: miten toiminnan kehittämiseen liittyvät muutokset saadaan vietyä hallitusti läpi organisaatiossa siten, että päästään rakentamaan ja laadukkaaseen lopputulokseen työhyvinvointi huomioon.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat muutostilanteen keskiössä olevat 33 työntekijää. Kohderyhmän seitsemän työntekijää jäivät ulkoistusselvityksen jälkeen teräsyhtiön palvelukseen yritysten väliseen rajapintaan koordinaattoreiksi, 21 työntekijää siirtyi Etteplanille. Kohderyhmän viisi työntekijää kuuluivat alihankintayrityksiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdella kyselykierroksella, ensimmäinen kyselykierros järjestettiin 12/2016 ja toinen 5/2017.

1.3 Ulkoistusprosessin vaiheet

Suunnittelupalveluiden henkilöstön muutostilanne alkoi noin yhdeksän kuukautta aikaisemmin ennen tämän työn tutkimusajankohtaa. Ulkoistusselvitystilanne kesti noin seitsemän kuukautta ja päätös ulkoistamisesta ilmoitettiin kuukautta aikaisemmin ennen kuin se astui voimaan. Ulkoistamisen voimaanastumisen jälkeen henkilöstö siirtyi palvelun ostaneen Etteplan Design Center Oy:n yhteisiin tiloihin tehdasalueella. Tutkimuksen ensimmäinen kyselykierros toteutettiin noin kuukauden kuluttua muuttopäivästä ja toinen kierros puoli vuotta ulkoistamisen jälkeen.

Tutkimusaineisto hankittiin kahden kyselykierroksen avulla. Kyselykierroksilla kartoitettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja muutosjohtajuuden kokemuksia uudessa organisaatiossa ja työympäristössä sekä henkilöiden osaamista ja koulutustarpeita. Kyselykierrosten välisiä tuloksia tarkastellaan suhteessa siihen, miten kierrosten välinen vajaa puolen vuoden ajanjakso vaikutti ihmisten tuntemuksiin. Ensimmäisen kyselykierroksen kahdella ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin kartoittaa myös tutkimusjaksoa edeltävää ajanjaksoa. Tämä ajanjakso koski tutkimuksen lähtötilannetta edeltävää aikaa ulkoistamisneuvotteluisen alkamisesta ulkoistamispäätökseen ja sen voimaan astumiseen saakka. Näillä kahdella kysymyksellä haluttiin kuvata sitä taustaa, mistä tilanteesta kohderyhmän henkilöt tulivat tutkimuksen lähtötilanteeseen. Tutkimustyön aihevalinta kiinnosti erityisesti kehittämisen näkökulmasta, mutta myös siksi, että siirryin itse työntekijänä yrityksestä toiseen ulkoistamisen yhteydessä.

1.4 Yhteistyöyritykset

Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen kuuluu tänä päivänä yritysten liiketoimintaan, jotta yritys pysyy markkinoilla kilpailussa mukana. Mikäli toiminta ei kuulu tuotantolaitoksen ydinliiketoimintaan pyrkivät yritykset ulkoistamaan sen. Teräsyhtiö Outokummun Tornion tehtaiden pitkä selvitystyö johti lopulta suunnittelupalveluiden ulkoistamiseen 22 työntekijän osalta. Toiminnan osti Etteplan Design Center Oy, jonka ydinliiketoimintaan suunnittelupalvelut kuuluvat ja jonka intressinä on myös tämän toiminnan kehittäminen. Outokummulle alihankintana samaa palve-

lua tuottavien yritysten vetovastuu siirtyi ulkoistamisen yhteydessä toiminnan os-taneelle yritykselle Etteplanille. Tämän tutkimustyön toimeksiantaja on Etteplan Design Center Oy.

Etteplan on teollisten koneiden suunnitteluun, sulautettuihin järjestelmiin ja IoT:n ratkaisuihin sekä teknisen dokumentoinnin palveluihin erikoistunut asiantunti-jayritys. Lisäksi asiantuntijapalvelua löytyy myös tehdassuunnittelusta sekä ener-giateollisuus-, putkisto- ja kattilasuunnittelusta. Asiakkaat ovat alansa johtavia globaaleja yrityksiä, jotka toimivat esimerkiksi ajoneuvo-, lentokone- ja puolus-tusvälineiteollisuudessa, sähköntuotannossa ja voimansiirrossa sekä materiaalin-käsittelyssä. Yrityksellä on laaja osaaminen elektroniikan ja sulautettujen järjes-telmien kehittämisessä, automaatio-, sähkö- ja mekaniikkasuunnitte-lussa sekä teknisessä dokumentoinnissa. Yhtiöllä on tällä hetkellä yli 2 500 asi-antuntijaa Suomessa, Ruotsissa, Alankomaissa, Kiinassa, Saksassa, Puolassa ja Yhdysvalloissa. Pohjoismaissa yritys on yksi johtavista teollisen laite- ja kone-suunnittelun ja teknisen tuoteinformaation palveluja tarjoavista yrityksistä. (Etteplan 2017.)

Outokumpu on ruostumattoman teräksen johtavia tuottajia maailmassa 3,1 mil-joonan tonnin raakateräksen tuotantokapasiteetilla. Yritys valmistaa ruostumat-tomia terästuotteita, jotka ovat tehokkaita, kestäviä ja kierrätettäviä. Yritys val-mistaa ruostumatonta terästä tuotantolaitoksissaan Suomessa, Saksassa, Ruot-sissa, Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Meksikossa. (Outokumpu 2017.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA

2.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistoiminta on keskeinen osa työelämää. Suomen menestyminen ja taloudellisen toimintakyvyn turvaaminen tulevaisuudessa riippuu entistä enemmän osaamisesta, kyvystä hankkia, tuottaa, hyödyntää ja soveltaa tietoa ja osaamista sekä luoda uusia innovaatioita. (Alasoini & Ramstad 2007b, 19.)

Tutkimusavusteinen kehittämistoiminta on toimintaa, jossa kehittäminen ja tutkimuksellisuus kohtaavat. Tutkimuksen tehtävä on vastata kehittämistoiminnan tarpeisiin. (Seppänen-Järvelä 2006, 24.) Tutkimusavusteisen kehittämisen tarkoituksena nähdään käytännön työelämälähtöisten ongelmien, menetelmien tai prosessien konkreettinen kehittäminen. Tutkimusavusteisella menetelmällä luodaan myös uutta laajemmin hyödynnettävää, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Kehittämiskohteita voivat olla käytännön työelämän kohteet kuten esimerkiksi teollisuuden prosessit tai työyhteisön prosessit. Tutkimusavusteista kehittämistoimintaa ohjaavat käytännön kysymykset ja ongelmat. (Toikko & Rantanen 2009, 33–34.)

Tämä tutkimus liittyy tiiviisti työelämän tutkimusavusteiseen kehittämiseen, ja tutkimuksen tarkoituksena on vastata työelämän kehittämistoiminnan tarpeisiin tuottamalla käytännöllistä tutkimustietoa tukeutuen tieteelliseen tietoon. Tutkimustyön työnantajaorganisaatio elää tämän tutkimuksen aikana muutos- ja murrosvaihetta ostettuaan ulkoisen liiketoiminnan ja sen myötä 22 henkilön työpanoksen. Lisäksi palvelua tuotetaan myös alihankintayritysten kautta Etteplanin vetovastuulla. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska tämän toiminnan kehittäminen kiinnostaa käytännössä. Tutkimusavusteista kehittämistoimintaa ohjaavat käytännön kysymykset ja ongelmat, mutta painotus on myös toimijoiden verkottumisessa ja yhdessä oppimisessa (Toikko & Rantanen 2009, 33–34).

Tutkimus sisältää kyselyaineiston kohderyhmän kohdalla tapaustutkimukseen liittyviä piirteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen työnantajaorganisaatioon on rekrytoitu lisää henkilökuntaa, mutta toisen kyselykierroksen kohdejoukko halutaan silti pitää samana kuin ensimmäisellä kyselykierroksella 12/2016.

Tapaustutkimus voidaan jaotella yhden tapauksen tutkimukseen (single – case study) ja usean tapauksen tutkimukseen (multiple – case study). Nimensä mukaisestikin yhden tapauksen tutkimuksessa tutkitaan yhtä kohdetta, joka voi olla kriittinen, ainutkertainen tai paljastava tapaus. Yksi suuri tutkimuskohde saattaa sisältää monta yhden tapauksen tutkimusta. Usean tapauksen tutkimuksessa vastaavasti tutkitaan useita huolellisesti valittuja tapauksia. Nämä ennustavat samanlaisia tuloksia tai tuottavat erilaisia tuloksia mutta ennustettavista syistä. (Yin 2003, 39–53.) Tässä kyselytutkimuksessa valittu kohdejoukko on ainutlaatuinen ja sitä voi ajatella myös tapauksena.

2.2 Aineiston hankinta

Tutkimus perustui kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään ja aineisto on hankittu kyselylomakkeiden avulla. Kyselytutkimuksen etuna on laajan tutkimusaineiston hankinta ja jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. Heikkoutena voi olla se, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Onko kysymyksiin pyritty vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti, ja miten onnistuneita vastausvaihtoedot ovat olleet? Joissakin tapauksissa myös vastaamattomuus voi jäädä vähäiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 189.)

Laadullista aineistoa voi kerätä kyselyn avulla. Aineisto kerätään standardoidusti, jolloin kysymys esitetään kaikille täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 189.) Vehkalahti kirjoittaa, että kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta ja kyselyaineistot koostuvat usein mitatuista luvuista ja numeroista. Kysymykset esitetään sanallisesti mutta vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti annetaan täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin. (Vehkalahti 2014, 13.)

Tämän tutkimusaineiston kohderyhmä koostuu 33 henkilöstä, jotka tekivät teknisen suunnittelupalveluihin liittyviä töitä tutkimusajankohtana teräsyhtiö Outokumpu Tornion tehtaille. Kohderyhmän 21 henkilöä ovat Etteplan Design Center Oy:n työntekijöitä, jotka siirtyivät yllämainitun asiakasyrityksen ulkoistamispäätöksen myötä Etteplanille 1,5 kk:ta aiemmin ennen ensimmäisen kyselykierroksen.

sen toteuttamista. Aiemmin on mainittu, että ulkoistamisen myötä Etteplanille siirtyi 22 henkilöä, mutta Etteplanin kohderyhmään kuului vain 21 henkilöä. Siirryin itse ulkoistamisen myötä myös Etteplanille, mutta jätin itseni kohderyhmän ulkopuolelle tässä tutkimuksessa. Kohderyhmän seitsemän henkilöä ovat Outokumpu Tornion tehtaiden henkilökuntaa, ja he olivat myös mukana ulkoistusselvityksessä, mutta jäivät terästehtaan palvelukseen toiminnan rajapintaan töihin. Nämä seitsemän henkilöä kuuluvat ohjausryhmään, josta kerrotaan myöhemmin luvussa neljä. Lisäksi kohderyhmään kuului viisi henkilöä, jotka tekivät kyseistä työtä alihankintayritysten kautta. Kohdejoukkoon valittiin kaikki ne henkilöt, jotka tutkimusajankohtana tekivät suunnittelun, teknisen dokumentaation ja tiedonhallinnan töitä asiakasyritys Outokumpu Tornion tehtaalle.

Kyselyaineisto koostui sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä (Liite 1). Kyselylomakkeen avulla kartoitettiin ihmisten kokemuksia työhyvinvoinnista, osaamisesta ja johtajuudesta työelämän muutostilanteessa. Kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla saatiin kartoitettua työhyvinvoinnin, osaamisen ja johtamisen nykytila. Kysely toteutettiin sähköisesti ja siihen vastattiin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Vastausaineistoon oli pääsy minun lisäkseni myös ohjaajallani. Kyselykierroksia pidettiin kaksi, ensimmäinen kyselykierros toteutettiin joulukuussa 2016 ja toinen toukokuussa 2017. Molemmilla kyselykierroksilla käytettiin samaa kyselypohjaa lukuun ottamatta ensimmäisen kyselykierroksen kahta ensimmäistä kysymystä, mitä ei esitetty enää toisella kyselykierroksella. Näiden kahden kysymyksen merkitys kerrottiin tarkemmin tämän luvun viimeisessä kappaleessa. Tuloksissa verrattiin ensimmäisen ja toisen kyselykierroksen vastauksia toisiinsa. Lisäksi Etteplanin ja koko kohdejoukon vastauksia verrattiin keskenään. Tuloksien avulla haluttiin vastauksia oman toiminnan kehittämiseen. Lisäksi haluttiin raportoida asiakkaalle siitä, miten toiminta on lähtenyt käyntiin ensimmäisen puolen vuoden aikana ulkoistamisesta.

Outokummun Tornion tehtaiden suunnalta toivottiin, että ensimmäisen kyselykierroksen yhteydessä kartoitettaisiin myös ihmisten tuntemuksia ulkoistusselvityksen ajalta ennen ulkoistamispäätöstä ja päätöksen jälkeiseltä ajalta aina ensimmäiseen kyselykierrokseen asti. Tämä selvitys haluttiin, koska kyseinen epävarma ajanjakso kesti noin 9 kuukautta. Ensimmäisen kyselykierroksen kysymykset 1 ja 2 laadittiin tätä varten.

3 TYÖHYVINVOINTI JA MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista se ei synny organisaatioissa itsestään. Muutostilanteissa hyvä johtaja kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja ymmärtää, että työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä suunnittelua ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Vastuuta työhyvinvoinnista ei voi asettaa yksin esimiehelle, vaan työyhteisön jäsenet ovat myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka 2007, 6–7.)

Työhyvinvointi vaikuttaa ihmisen työpanokseen merkittävästi. Innostunut ja hyvinvoiva työntekijä tuottaa työnantajalle paljon enemmän kuin huonosti voiva leipääntynyt työntekijä. Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat tavoitteellisuus ja tavoitteiden selkeys. Palaute ja yhteistyön sujuvuus koetaan tärkeänä. Muutosten ja epävarmuuden hallinta vaatii psyykkistä työtä, kun organisaatio on jatkuvan muutoksen kohteena. Muutoksessa ihminen kysyy sen merkitystä ja hyötyä. Vaikka tätä selitetään johdon ja esimiehen suunnasta, niin se ei takaa, että asia ymmärretään. (Järvinen 2016, 15–16.)

3.2 Muutosprosessi ja työhyvinvointi

Muutosprosessi sitoo resursseja ja vie työntekijöiden työpanosta. Muutosprosessihin kohdistuu paljon odotuksia ja valitettavan usein projektit eivät tuota haluttua lopputulosta. Suurempi hyöty muutosprosesseista saadaan, kun siinä käytetään johtamisen erityisosaajia, jotka osaavat johtaa projekteja ammattimaisesti. Onnistumisen edellytyksiä luovat lisäksi oikea osaaminen projekti- ja ohjausryhmässä. Tarvitaan myös tarkka projektisuunnitelma resursseineen ja aikatauluineen sekä selkeä hallintomalli ja pelisäännöt. Taustalla on oltava johdon vahva tuki projektille. Lisäksi aktiivinen viestintä sekä systemaattinen osallistava projektijohtaminen luovat paremmat edellytykset onnistuneeseen lopputulokseen. (Pirinen 2014, 23–24.)

Tietotyössä työn tulos riippuu ihmisen halusta ja kyvystä tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ilmapiiriin, osaamiseen ja moti-

vaatioon. Ihmisen terveydentilalla on myös merkitystä, fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä sosiaaliset taidot vaikuttavat ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Ojala kirjoittaa useiden tutkimusten osoittavan, että fyysinen työkyky vaikuttaa työssä viihtymiseen ja viittaa kirjassaan Haraldin 1997 tekemään tutkimukseen. Osaamisesta hän jatkaa, että sillä ei tarkoiteta pelkästään työntekijän selviytymistä päivittäisestä työstään, vaan myös sitä, millaisen työpanoksen hän pystyy antamaan työyhteisön toiminnan kehittymiseen liittyen. (Ojala 2003, 22.)

Työhyvinvointi muodostuu kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisella ja hyvinvointitekijöiden avulla. Johtamisen tavoitteita ohjaavat yrityksen arvot ja arvomaailma. Osaaminen perustuu yrityksen arvoihin ja se muodostuu kilpailueduksi, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön ja yhdistettyä se toisten osaajien kykyihin. Hiljainen tieto täytyy tiedostaa ja ottaa käyttöön yhteiseksi hyödyksi. Hiljaisen tiedon jalkauttaminen vaatii olosuhteet, joissa ihmiset haluavat tehdä yhteistyötä ja keskustella luottamuksellisesti. Ilmapäärin on oltava yhteistyöhön ohjaava ja johtamisen on tuettava sitä. (Ojala 2003, 23–24.)

3.3 Muutoksen johtaminen

Erämettä kirjoittaa, että muutoksen johtaminen on yksilöllistä, koska yritykset ovat yksilöllisiä. Hän kirjoittaa muun muassa John P. Kotterin mallista Muutoksen portaat ja pitää tärkeänä, että muutoksenviekillä on tukenaankin jokin malli suunnitelman pohjana. Kotterin kahdeksan askeleen ensimmäinen porras on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, jonka jälkeen tulee muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen. Tämä ryhmä vie sitoutuneesti ja päämäärätietoisesti muutoksen vaatimia toimenpiteitä eteenpäin ja toteuttaa ne hallitusti. Kolmas porras on selkeä visio ja strategia, joiden tulee olla kaikille selvänä mielessä. Neljäs porras on yksi tärkeimmistä, se on muutosviestintä. Samaa viestiä on usein toistettava uudestaan ja uudestaan. Vaikuttaminen ja hallinnan tunne tukevat jaksamista ja hyvinvointia, joten viidentenä tulee henkilöstön vaikuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Kuudes porras on varmistaa lyhyen aikavälin onnistuminen ja seitsemäntenä muutoksen vakiinnuttaminen uudessa saavutetussa tilanteessa. Kahdeksannessa portaassa uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin. (Kotter 1999.)

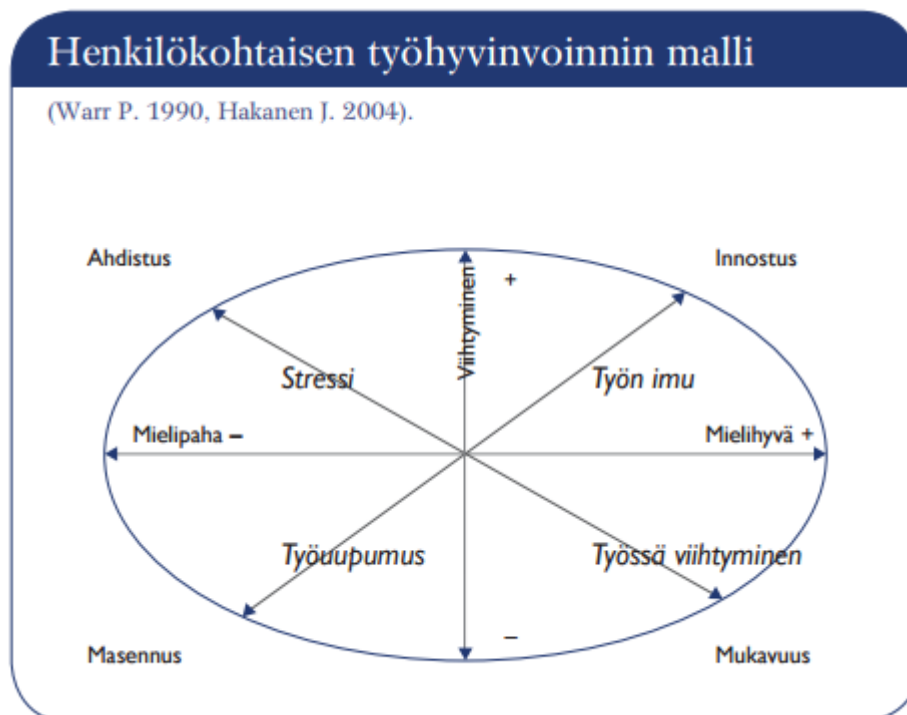
Erämetsä tähdentää, ettei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa tapaa viedä muutosta läpi. Itse hän näkee muutosprosessin pääelementit pitkälti samanlaisena kuin Kotter, mutta lähestyy asiaa kysyntäkeskeisemmin eli pääpaino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa ja muutoksen myymisessä ja konkreettisesti ihmistyössä. Kotterin lähestymistapa on enemmän tarjontakeskeinen eli keskittyy johdon tekemisen vaiheisiin. Erämetsä kuvaa omaa mallia sanoilla läpiviemisen portaatt. Portaita on yhteensä kahdeksan, joista ensimmäinen vaihe on selvillä oleminen ja toinen analyysi ja johtopäätökset. Erämetsän kolmas vaihe on visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit. Pirisen kuviosta 1 löytyy myös samaa terminologiaa. Erämetsän neljäs vaihe on muutoksen läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen, Pirisen kuviossa 1 voisi mittaamiseen liittyvät suunnitteluosiot olla lähellä näitä Erämetsän 4. vaiheen ajatuksia. Vaihe viisi liittyy muutoksen myymiseen ja vaihe kuusi luopumiseen ja esteiden poistamiseen. Seuraava vaihe on osaamisen kehittäminen ja viimeisenä tulee sitkeä tekeminen ja pysyvyys. (Erämetsä 2003, 151,154; Valtiokonttori 2017, John P. Kotterin muutoksen portaatt.)



Kuvio 1. Muutosprojektin johtaminen (Pirinen 2014, 16.)

3.4 Työhyvinvointi

Fyysisessä työssä työhyvinvointi liittyy konkreettisiin asioihin, kuten fyysisten olosuhteiden kehittäminen turvallisiksi sekä ihmisen fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Ihmisen terveys vaikuttaa ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Fyysistä hyvinvointia on helppo kuvata konkreettisten asioiden kautta. Henkinen hyvinvointi ja sosiaaliset taidot vaikuttavat fyysisen hyvinvoinnin lisäksi yksilön kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala 2003, 22.)



Kuvio 2. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2007, 6.)

Voimaantuvan organisaation arvoja ovat avoimuus, vastuu, rehellisyys, yhteistyö ja itsensä kehittäminen. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokaisen työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi, josta yllä oleva kuva kertoo. Työssä viihtyminen lisää mukavuutta ja työn imu on työn sisällön mielekkyyttä, mikä innostaa työntekijää työssään. Osaamiseen tai tietoon perustuva yritys saa suurimman osan arvostaan henkilöpääomasta. Työyhteisön työhyvinvointia ylläpidetään lakisääteisellä työterveyshuollolla, työsuojelulla ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Työyhteisön sisällä panostetaan työpaikan ilmapiiriin, yhteistyöhön ja me-henkeen. Resurssien huomioiminen yksilöinä ja yhteisönä lisää työhyvinvointia. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 60–61; Ojala 2003, 140.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2007, 7.)

Ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki ovat työhyvinvoinnin rakennustekijöitä. Ihminen havainnoi ja tulkitsee ympäristöönsä liittyviä asioita omien arvojensa ja asenteidensa pohjalta. Ihminen tekee tulkintoja oman osaamisen, terveydentilan, fyysisen kunnon ja persoonallisuuden pohjalta. Nämä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen ja siksi jokainen näkee oman työpaikkansa eri tavalla. (Manka 2007, 8.)

Organisaation muutostilanteessa on pystyttävä vastaamaan työn haasteisiin ja asiakkaan vaatimuksiin joustavasti ja nopeasti. Rajoittuneet ja jäykät työn sisällöt ja asemavalta eivät toimi rajussa muutoksessa. Tarvitaan toiminnalliseen joustavuuteen, luottamukseen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Organisaation tavoitteellinen strateginen toiminta ja selkeä visio sekä osaamisen kehittäminen tekevät työyhteisöstä oppivan. (Manka 2007, 9.)

Ihmisten johtamisessa on taito saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla, siksi työntekijät on saatava motivoitumaan organisaation tavoitteisiin ja luoda edelly-

tykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvän johtajan ominaisuuksia on myös tunnejohtaminen, joka antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta. (Manka 2007, 9).

3.5 Prosessien johtaminen organisaation muutoksessa

Prosessijohtaminen on toiminnan kehittämistä, jossa ydinprosesseja analysoidaan ja virtaviivaistetaan. Toimintoprosessit päätyvät asiakastarpeen täyttämiseen, mutta ne lähtevät liikkeelle asiakastarpeen ymmärtämisestä. Ydinprosessi koostuu osatoiminnoista, joista kehitetään tehokas osaprosessi. Prosessin eri toiminnot on kuvattava, määriteltävä ja resursoitava. Prosessi on ymmärrettävä jatkuvaksi toiminnoksi. Organisaation toiminnan kehittämisessä ja asioiden mallintamisessa prosessikuvaukset ovat tärkeitä. (Pelin 2008, 22).

Yrityksen on tunnistettava keskeiset prosessinsa ja hallittava niitä. Prosessin hallinta ja omistajuus on nähtävä kokonaisuuksina, joilla yritys kilpailee. Prosessin laajuus voi ulottua oman organisaation rajojen ulkopuolelle, jolloin korostuu asiakkuuksien rajapinnassa työskenteleminen ja asiakkuuden säilyttäminen. Muutos- ja murrostilanteet asettavat omat haasteensa yrityksen prosessien johtamiseen. Pärjätäkseen kilpailussa mukana yrityksen kannattavuus muodostuu siitä, kuinka hyvin prosessien suoritteilla täytetään asiakkaiden tarpeet ja siitä kuinka kustannustehokasta toiminta on. Kustannustehokkuutta voidaan lisätä parantamalla ydinprosessin suorituskykyä. (Laamanen 2001, 52–54.)

Ydinprosessit ovat niitä toimintoja, joilla yritys tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkailleen eli toimintaa, joka tuottaa liikevaihtoa yritykselle. Tukiprosessit puolestaan ovat niitä toimintoja, jotka eivät suoraan kosketa tai vaikuta suoraan asiakkaan kokemaan tulokseen. Tukiprosessien tarkoitus on mahdollistaa ja tukea yrityksen ydinprosessien toimintaa, joista esimerkkeinä ovat talous- ja henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon prosessit. (Raynus 2011, 66.)

Prosesseja tulee kehittää ja suunnitella, jotta parannuksia saadaan aikaan. Organisaation muutokset luovat omat lisähaasteensa prosessien uudelleensuunnittelulle, jolloin kehitystyön merkitys korostuu (Laamanen 2001, 54). Kehittäminen ja uudelleensuunnittelu ovat välttämätöntä, jotta yritys pysyy markkinoilla kilpailukykyisenä. Kehittämisen ja uudelleensuunnittelun kautta haetaan parannuksia

kustannuksiin, läpimenoaikoihin, virheiden vähentämiseen ja työn laatuun. Prosessien kehittäminen voi lähteä liikkeelle nykytilanteen kuvaamisesta, jonka jälkeen analysoidaan nykytilanteen kapeikot ja uudet kehittämismahdollisuudet. Avainhenkilöt tulee ottaa mukaan kehittämiseen ja siten aikaansaada sitoutuminen tuleviin muutoksiin. (Pelin 2008, 24).

Prosessijohtamiseen siirryttäessä yritys voi saavuttaa merkittäviä etuja. Yrityksen ydinprosessit uudistetaan ja yritys organisoidaan ydinprosessiensa mukaisesti perinteisen funktionaalisen organisaation sijaan. Ydinprosesseja uudistamalla parannetaan yrityksen suorituskykyä ja johdetaan osastojen sijaan valittuja ydinprosesseja. Prosessijohtamisella saadaan vähennettyä tuottamatonta työtä, vapautettua aikaa ja voimavaroja muuhun esimerkiksi lisäarvon tuottamiseen asiakkailleen. Päästään pureutumaan paremmin asiakastarpeisiin ja sitä kautta päästään kehittämään laadukkaampaa palvelua. Prosessirakenne korostaa toimintoketjun horisontaalisuutta hierarkkisen organisoitumisen sijaan, sen tarkoituksena on tarkastella yrityksen toimintaa erilaisten asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien näkökulmasta. (Peltonen 2008, 37.)

Muutostilanne paljastaa usein organisaatioiden piilevät valtarakenteet. Muutostilanteessa johtajalta odotetaan taitavaa ohjaamista organisaation ristiriidat ja valtasuhteet huomioiden. Tässä tehtävässä johtajalta vaaditaan diplomaattisia taitoja kilpaileviin näkemyksiin, jotta organisaatio saadaan taivuteltua muutospyrkimysten taakse. Johtajan diplomaattiset taidot yhdistettynä visionäärisyyteen luovat pohjan muutoksen läpiviennin onnistumiselle. Kirjassa Johtaminen ja organisointi Tuomo Pelkonen kirjoittaa, että amerikkalainen organisaatiososiologi Rosabeth Moss Kanter kutsuu murrostilanteisiin sopivaa diplomaattista johtajaa muutosagentiksi. Hän kertoo kirjassaan, että muutosagentti on leader-johtaja, joka pystyy toimimaan ilman virallista hierarkkista statusta ja täten poikkeaa muodolliseen asemaan nojaavasta esimiehestä. Muutosagentti kehittää suhteita ja rakentaa luottamusta toimijoihin ja eri ryhmiin, hän on kärsivällinen, tasapuolinen ja diplomaattinen. Organisaation suuntaaminen kohti uutta toimintatapaa on haaste kokeneimmallekin johtajalle muutoksen ja murroksen valtakamppailujen keskellä. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan pääosin työntekijätason oppositiota johdon esittämälle visiolle. Vastarinta on ominaista organisaation muutoksessa. (Peltonen 2008, 137.)

Laamasen mukaan keskeiset prosessit täytyy tunnistaa ja niitä on osattava hallita. Ydinprosessit voivat ulottua oman organisaatorajojen ulkopuolelle, jolloin kehittämistyön merkitystä ei saa unohtaa. Asiakastarpeiden huomiointi ja täyttämisen luovat pohjan kilpailukyvyille, joten muutostilanteessa uudelleensuunnittelun sekä johtamisen haasteet korostuvat. Laamasen lisäksi Pelin kirjoittaa myös kehittämistyön tärkeydestä ja tähdentää avainhenkilöiden ottamista mukaan kehitystyöhön, koska tämä mahdollistaa tuleviin muutoksiin sitoutumisen. Peltosen teksti tukee Laamasen ja Pelinin kirjoitusta ja ottaa esille prosessijohtamisen joustavuuden verrattuna hierarkkiseen organisoitumiseen. Asiakastaiveisiin pureutuminen on joustavampaa prosessijohtamisessa. Raynus lisää mukaan liikeydinprosessien liikevaihdollisen näkökulman, johon kannattaa panostaa. Hän tähdentää myös tukiprosessien merkitystä toiminnan mahdollistajana. (Laamane 2001, 52–54; Pelin 2008, 24; Peltonen 2008, 137; Raynus 2011, 66.)

3.6 Osaamisen hyödyntäminen prosessien johtamisessa

Rantala, Ruotsalainen ja Järvinen kirjoittavat joukkuepelin termein osaamisen johtamisesta. Joukkueeseen tulee valita sopivat pelaajat eri näkökulmista katsottuna, paras tulos ei aina vaadi parhaita osajia. Valmentajan tehtävänä on koko joukkueen suorituskyvyn huoltaminen kauden aikana. Suorituskyvyn pitkäkestoinen kasvattaminen paineiden alla vaatii johtajalta uskallusta tehdä omia valintoja. Joukkueen johtaja ei välttämättä valitse parhaita pelaajia aiempien tulosten perusteella luodakseen huipputiimin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 71.)

Joukkueurheiluun liitettävät periaatteet soveltuvat hyvin myös prosessien osaamisen hyödyntämiseen, sillä yrityksen noudattama henkilöstöpolitiikka luo pohjan tavoitteiden saavuttamiselle ja onnistuneelle liiketoiminnalle. Osaamisen yhteys tuloksellisuuteen on tunnettu tosiasia, ja osaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä ja uusiutumista on alettu pitää yritysten tärkeimpänä menestystekijänä. Osaaminen nousee keskeiseen asemaan tietoon perustuvassa yksikössä. Henkilöstön mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen ja sitä kautta yrityksen tuottavuuteen. Osaamisen kehittäminen on kannattavaa, sillä monitaitoinen ja hyvät yhteistyötaidot omaava henkilöstö parantaa yrityksen tuloksellisuutta. Tietoon perustuvassa yksikössä

aineettoman pääoman merkitys organisaation menestykselle on oletettavasti suurempi kuin fyysisen pääoman merkitys. (Manka & Mäenpää 2010, 21.)

Osaamisen johtamisen käsite on lähtöisin ydinosaamisen johtamisen ajatuksesta. Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla vaalitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Pelkkä vaaliminen ei riitä, osaamista on myös kehitettävä, uudistettava ja hankittava. (Virtainlahti 2009, 67–68). Työvoiman ikääntyessä on noussut esille huoli osaamisen säilymisestä. Organisaation tukirakenteet vaikuttavat taustalla, kun hiljaista tietoa jaetaan. Tietämyksen jakamiseen on varattava aikaa. Tiedon jakaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joka ei tapahdu hetkessä. Tietämyksen jakaminen on oppimisprosessi ja onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi on huomioitava henkilöiden oppimistyyliä ja henkilökemiat sekä tiedon jakamiseen soveltuvat menetelmät. Osaamista ja tietämystä tehokkaasti jakava organisaatio panostaa tulevaisuuteen. (Virtainlahti 2009, 137–138.)

Ydinosaaminen on kilpailuetu, jonka avulla yritys menestyy. Ydinosaaminen on sitoutunut ihmisiin ja organisaatiokulttuuriin, mikä kehittyy yrityksen ja erehdyksen kautta kokemusperäisen ja näkyvän tiedon yhdistelmänä. Prosessien johtamiseen liittyen on tärkeää selvittää lähtökohdat, joille ydinosaaminen rakentuu, esimerkiksi asiakastarpeisiin sovelletut tuotteet ja palvelut. Osaamisen ydin voi löytyä henkilöstön sisäisestä yrittäjyydestä ja aktiivisista suhteista, minkä ansiosta on aikaansaatava uusia ideoita ja pärjätty toimialalla. Osaamisen arvioinnissa pitäisi tehdä eroa näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. Hiljaisen tiedon määrittelemisen ja sen esille tuominen on tärkeää, koska valtaosa tiedosta on piilevää kokemuksen myötä karttunutta tietoa. Hiljainen tieto ei ole kunkin yksilön omaisuutta, vaan se sitoutuu työyhteisöön, toimintatapoihin ja työprosesseihin. Yleensä korostetaan näkyvää tietoa, koska sitä voidaan mitata tarkemmin. (Manka & Mäenpää 2010, 22.)

Yrityksen johdon rooli on tärkeä, kun organisaatiossa toteutetaan suuria hankkeita tai istutetaan uusia toimintamalleja osaksi käytäntöjä. Muutoksen läpivienti onnistuneesti tarvitsee johdon tuen. Johdon sitoutumisen on oltava selkeää kaikille työntekijöille. Pienillä hankkeilla johdon sitoutuminen voidaan tuoda näkyväksi koko henkilökunnalle, tämä hanke voi olla esimerkiksi koulutustilaisuuden avaaminen. Työntekijän motivoitumisessa on johdon esimerkillä suuri vaikutus.

Pienetkin lausahdukset arjen johtamistoiminnassa voivat olla tietämyksen jakamisen kompastuskiviä tai innovatiivisuuden tai motivaation surmia. (Virtainlahti 2009, 205–206.)

Osaaminen on organisaation olennainen kilpailukyvyn lähde ja se liittyy tietoihin ja taitoihin, teorioihin ja malleihin sekä kokemukseen ja hiljaiseen tietoon. Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna puhutaan ydinosamisesta, jota tarvitaan organisaation menestymiseen. Ydinosamisen hyvä hallinta johtaa yleensä strategian suuntaisiin innovaatioihin ja huono hallinta näivettymiseen. Jokin osuus organisaation osaamisesta voidaan määritellä prosessien avulla tiedoiksi, taidoiksi tai malleiksi. Prosesseissa teorioiden ja mallien omaksuminen voi vaatia erityisosaamista, kun taas ohjelmien käyttö voidaan omaksua helpommin. Ydinosamisen ja prosessiosaamisen lisäksi osaamista täytyy tarkastella myös ihmisen näkökulmasta käsin: onko henkilöllä kykyä ja halua oppia? Pakottaminen ei ole hyvä lähtökohta oppimiselle, huippuammattilaiseksi kasvamiseen tarvitaan motivaatiota. (Laamanen 2001, 180–182.)

Elinkeinoelämän uudistuminen kiihtyy, muutos on jatkuvaa ja näissä oloissa menestys syntyy osaamisen ja osaamisen keskittämisen kautta. Työelämän megatrendit vaikuttavat työkuultuuriin ja suhde työhön saattaa olla erilainen kuin aiemmin, tämä haastaa myös johtamisen. Miten erilaisia työssäolomotiiveja henkilöstöllä on ja miten ne huomioidaan työpaikoilla? Henkilöstön työyhteisötaidot nousevat arvokkaaksi pääomaksi, henkilöstöltä odotetaan osaamisen lisäksi oman itsensä johtamista, kuten ajan käytön hallintaa ja ongelmanratkaisukykyä. Lisäksi vaaditaan muutoksen keskellä elämistä sekä innovointia. Organisaation sisältä on osattava katsoa myös ulkopuolista maailmaa, omattava asiakkaan kohtaamistaidot. Lisäksi uusi haaste osaamiselle tulee verkostoitumisen myötä. Verkostoituminen vaatii kumppanuuden johtamista, luottamus nousee tärkeään rooliin, päätöksentekoa on hajautettava ja annettava vaikutusmahdollisuuksia sinne, missä työtä tehdään. (Manka & Mäenpää 2010, 11–12.)

Edellä osaamisen merkitystä on käsitelty yrityksen voimavarana. Virtainlahti korostaa yrityksen johdon roolin tärkeyttä, kun istutetaan uusia toimintamalleja osaksi käytäntöjä. Samaa asiaa kuvaa Järvinen ym. joukkuepelin termein ja painottaa eri näkökulmien huomioon ottamista. Osaamista täytyy siis johtaa. Osa-

misen kehittäminen on tärkeää tietoon perustuvassa toiminnassa yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Prosessien johtamisessa korostettiin avainhenkilöiden ottamista mukaan toimintaan, jotta sitoutuminen varmistetaan. Osaamisen johtaminen liittyy prosessien johtamiseen tietoon perustuvassa toiminnassa. Verkostoituminen kumppaniyrityksen kanssa luo uusia haasteita ja vaatii vaikutusmahdollisuuksia. Johtaminen ei ole pelkästään hierarkkista johtavista vaan se on ymmärrettävä myös horisontaalisesti. Osaaminen on yritykselle kilpailukyvyyn lähde ja hiljaisen tiedon merkitystä ei sovi unohtaa, jotta osaaminen ei katoa esimerkiksi työntekijän eläköityessä. (Virtainlahti 2009, 205–206; Järvinen ym. 2014, 71.)

3.7 Prosessien johtamiseen liittyvät esimiestyön haasteet

Muutokset heijastuvat vahvasti esimiestehtäviin. Esimiestyö vaatii nopeutta, uudistumista, joustavuutta ja tehokkuutta, samalla esimieheltä tarvitaan myös herkkyyttä ja tilannetajua (Laamanen 2001, 250). Muutostilanne on merkittävä tekijä työntekijän työhön liittyvälle hyvinvoinnille. Tietotyössä työn tulos riippuu ihmisen kyvystä ja halusta ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamista. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Ojala 2003, 22.)

Esimiehet ovat itse myös muutoksen kohteena mutta samalla myös johtavat muutosta. Henkilöstöä on luotsattava tilanteissa, jossa ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten siitä selvitään. Muutoksen keskellä toimiminen ja niiden läpivienti edellyttävät esimieheltä ihmisen käyttäytymistä ohjaavien periaatteiden ymmärtämistä. Ihmisten on vaikea työskennellä sellaisten asioiden parissa, joiden merkitystä hän ei käsitä. Muutoksen tarkoitus ja uudistustarpeet on kerrottava henkilökunnalle ymmärrettävästi. Pekka Järvinen kirjoittaa kirjaan Onnistu esimiehenä mielekkyyssperiaatteesta, jota ei voi korostaa liikaa esimiestyössä. Mielekkyyssperiaatteessa työyhteisön muutoksen syitä, tarkoitusta, hyötyjä ja toteutusta verrataan päivittäisen työtoiminnan tarkoituksiin, tavoitteisiin ja merkitykseen kokonaisuuden kannalta. Työn mielekkyyden ja motivaation puolesta on tehtävä jatkuvasti töitä. Siinä ei ole kyse asioista, joiden säilyttäminen on taattu, kun ne kerran on saavutettu. (Järvinen 2001, 97–98.)

Työyhteisön kehittäminen osallistavan johtamisen avulla on tärkeää esimiehen henkilöstön ja organisaation kannalta, siinä ihmiset otetaan mukaan toiminnan

kehittämiseen ja päätöksentekoon. Hyödyt näkyvät parempina tuloksina, kun toimintaa suunnitellaan ja kehitetään useiden aivojen avulla. Osallistava johtaminen lisää työyhteisön motivaatiota ja työhön sitoutumista sekä lisää myös innovatiivisempaa toimintaa. Kehittämistyössä esimiehen on tehtävä selväksi, mihin asioihin henkilöstö voi vaikuttaa ja mihin ei. Henkilöstön energia on suunnattava niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa ja joita voi kehittää. (Hyppänen 2007, 29–30.)

Organisaation johto ja esimiehet voivat omalla johdonmukaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä muutosprosessissa. Olennaista on se, että kaikki esimiehet viestivät samaa asiaa, muutos on myönteinen. Tärkeimpiä henkilöstön organisaatioon sitovia asioita ovat merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet. Työntekijän sisäinen motivaatio työntekoon ei ole aina itsestään selvä, hyvinvointi lisää myönteistä suhtautumista muutokseen. Työntekijä ei ole tyytyväinen organisaatiossa, jossa hän ei voi hyödyntää osaamistaan tai joutuu uhrautumaan liikaa. Esimiehen pitäisi kehityskeskusteluissa aistia ja keskustella luontevasti työntekijän työssä jaksamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. (Pontevea 2010, 18–19.)

Viestinnän merkitys on tärkeä luovalle asiantuntijaorganisaatiolle. Viestintä on kuin verenkierto, joka yhdistää organisaation ja pitää sen elossa luovana ja toimivana. Viestinnän avulla luotu osallistava yrityskulttuuri tuottaa myös taloudellista hyötyä. Johtajan ja esimiehen on ymmärrettävä, että sanattoman viestinnän merkitys voi olla yhtä suuri tai suurempikin kuin hänen puheellaan antama viestintä. (Huuhka 2010, 117–121.)

Muutoksessa tiedon tarve kasvaa ja esimies on avainasemassa muutokseen liittyvän viestinnän kannalta. Muutoksen keskellä ja epävarmuuden aikoina selkeän viestinnän rooli korostuu entisestään. Usein toistuva aktiivinen, avoin ja rehellinen viestintä auttaa sekä alaisia ja esimiestä muutoksen keskellä. Kaikkea ei tarvitse tietää. Tilanteesta riippuen joskus voi olla hyvä kertoa myös se, mitä ei vielä tiedetä ja koska asiasta kerrotaan seuraavan kerran. Ristiriitaiset ja epäselvät viestit aiheuttavat hämmennystä, sanojen ja tekojen on oltava yhteneviä. Muutosviestinnän tavoitteena on kertoa muutostarpeen syyt ja mihin suuntaan muutosta viedään sekä miten se toteutetaan. Viestinnän tehtävänä on lisätä henkilökunnan ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Aktiivisen muutosviestinnän avulla vältetään huhupuheiden syntymistä ja ylläpidetään työssä viihtymistä.

Johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulisikin huolehtia alusta lähtien. (Ilmarinen, onnistunut muutos.)

Prosessien johtaminen muutostilanteessa heijastuu vahvasti esimiestehtäviin. Järvinen kertoo, että esimiehen on luotsattava henkilöstöä tilanteissa, vaikka itselläkään ei olisi tietoa tulevasta. Lähteissä korostetaan viestinnän merkitystä organisaation muutostilanteissa. Ilmarisen sivuilla kirjoitetaan, että joskus on hyvä kertoa sekin, että uutta tiedotettavaa ei ole. Esimerkissä lisätään, että tiedotetaan tällöin seuraavasta tiedotusajankohdasta. Muutosjohtamisessa puhutaan osallistavasta johtamisesta, jossa henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Henkilöstölle selvitetään mihin asioihin keskitytään ja panostetaan. Johdonmukainen toiminta, jossa sanat ja teot ovat linjassa keskenään, tukee toimintaa. (Huuhka 2010, 117–121; Ilmarinen, onnistunut muutos.)

3.8 Organisaation toimialan merkitys prosessien johtamisessa

Toimialan tuntemus antaa johtajalle uskottavuutta. Vahva toimialaosaaminen tarkoittaa yleensä sitä, että johtajalla on tietoja ja taitoja sekä käsitys toimialan logiikasta, säännöistä ja faktoista. Johtajana ei voi toimia tarkoituksenmukaisesti noudattamalla pelkästään johtamisen yleisiä malleja. Johtamisen yleisillä malleilla ei selviä, jos kysymyksessä on luova asiantuntijaorganisaatio eli erikoistunut toimiala, sillä asiantuntijat eivät hyväksy yläpuolelleen esimiestä, jota eivät voi arvostaa asiantuntijamielessä. Luovimmankin asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyy ihmisten johtaminen, joten johtajan on omattava toimialaosaamisen lisäksi myös ihmissuhdetaitoja. Lisäksi johtajalta vaaditaan myös operatiivista ja taloushallintaan liittyvää hallinnointia, jotta toiminta olisi suunnitelmallista ja pysyisi aikataulussa. Kokemuksen tuoma hyöty ja asiantuntemus ovat eduksi muutosjohtamisessa. Kriittisten asioiden ymmärtäminen on tärkeää yhtiön muutosten läpiviennissä ja virheiden ennaltaehkäisemisessä. (Hiat & Creasey 2003, 100; Huuhka 2010, 41–44.)

Organisaatiokulttuuri vaihtelee toimialoittain mutta myös saman organisaation sisällä siirryttäessä yksiköstä toiseen. Yhdessä yksikössä voi vallita auttamisen ja yhteistyön ilmapiiri, kun toisessa yksikössä kukin pitää huolen omista asioistaan. Organisaation ilmapiiri kertoo, miten henkilöstö kokee sen toimintatavat. Toi-

miala, henkilöstön ikä, koko, rakenne, asiakaskunta, omistussuhteet ja paikkakunta ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja organisaation persoonallisuuteen. Kulttuurin yksi taso on arvot, joiden kautta henkilöstö tietää tavoiteltavan ja vältettävän toiminnan. Arvot kirjataan organisaatiossa usein julkisesti, ja sen kautta organisaation tahtotila välitetään myös laajemmalle yleisölle. (Virtainlahti 2009, 208–209.)

Arvojen kautta organisaation johto viestittää, mikä on organisaatiossa tavoiteltavaa toimintaa. Organisaatiokulttuuri ei itsessään muutu sillä, että arvot on kirjattu kirjoihin ja esitetään näytävästi henkilöstölle. Arvojen kautta vaikutetaan organisaatiokulttuuriin ja olennaista on, että arvoista tulee työyhteisön käytännön toimintaa työyhteisön arjessa. Suurena haasteena tietämyksen johtamisessa on sellaisten olosuhteiden luominen, jossa tietämystä voidaan jakaa ja tallentaa tehokkaasti erilaisin keinoin. (Virtainlahti 2009, 208–209.)

Muutosnäkökulman prosessien johtamiseen antaa ydintoimintoihin keskittyminen. Teoksessa Ulkoistaminen ja yhteistoiminta kirjoitetaan toimialarationalisointiperusteisesta liikkeenluovutuksesta eli ulkoistamisesta, jonka tarkoituksena on työn ja toiminnan tuottavuuden parantaminen. Ydintoimintoihin keskittymisellä luovuttaja ja vastaanottaja pyrkivät erikoistumaan toimintaansa ja parantamaan liiketoimintaansa kustannustehokkaampaan suuntaan. Ulkoistamisen syynä voi olla yrityksen tiukentunut taloudellinen tilanne minkä takia se pyrkii lisäämään kannattavuuttaan ja mahdollisuuksia pysyä kiristyneessä kilpailussa mukana. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 61.)

Vastaanottajan näkökulmasta liikkeenluovutukset ovat mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa ja parantaa tuloksia soveltamalla toimintakonsepteja ja erikoisosaimista. Ydintoimintaan keskittyminen luo kasvustrategian asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Strategia edellyttää palveluntuottajalta eli vastaanottajalta palvelutuotannon hallitsemista mutta myös liikkeenluovutukseen liittyvän prosessin hallitsemista. Vastaanottajan on integroitava luovutetun toiminnan henkilöstö omaan toimintaansa lunastaakseen sopimuksiin liittyvät lupaukset. Tämä on keskeinen ja vaativa muutosprosessi, jossa johtamiselle asettaa haasteita siirtyvän henkilöstön motivaatio, yhteistyöhalu ja sitoutuminen. Lisäksi muutoksen myötä uusien toimintatapojen istuttaminen luo omat haasteensa työyhteisössä. Poik-

keuksellinen muutostilanteen hallinta edellyttää vastaanottajalta selkeää organisaatiota, toimivaa johtamista ja riittävästi esimiesresursseja. Onnistunut integraatio vaatii myös organisaation johtamistapojen ja raportointitapojen kuvaamista ja nopeaa yksityiskohtaista perehdyttämistä vastaanotetuille henkilöille. (Järvinen ym. 2011, 74–75.)

Johtajan toimialaosaaminen luo uskottavuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Huuhka kirjoittaa asiantuntijaorganisaation arvostavan esimiestä, jolla on toimintaan liittyvää asiantuntemusta. Lähteissä korostetaan myös hyvän työilmapiirin merkitystä tietämyksen johtamisessa. Muutostilanteissa hyvän työilmapiirin merkitys vain kasvaa, kun otetaan käyttöön uusia toimintamalleja. Järvinen ym. muistuttavat liikkeenluovutuksen kautta liiketoiminnan kasvumahdollisuuksista, mutta muistuttaa muutostilanteen hallinnan vaativan vastaanottajalta selkeää organisaatiota ja johtamista sekä riittäviä esimiesresursseja. Esimiesresurssien tarve korostuu, kun henkilöitä perehdytetään uusiin toimintamalleihin vaaditussa aikataulussa. Perehdytys ei saa olla pelkkä esitetty strategia, visio tai toimintamalli vaan organisaation tavoiteltava toiminta tulee näkyä myös viestitettyjen arvojen kautta, sanat ja teot eivät saa olla ristiriidassa keskenään. (Huuhka 2010, 41–44; Järvinen ym. 2011, 74–75.)

3.9 Verkostojen johtaminen

Nykyisin verkostojen tärkeys ja verkostoituminen tulevat esille ja korostuvat opiskelussa, liike-elämässä, julkisella sektorilla sosiaali- ja terveystaloudissa aina vapaaehtoisjärjestöjä ja urheiluseuroja myöten. Luetteloa voisi varmaan jatkaa paljon pidemmälle, mutta kaikkia yllämainittuja yhdistää sana yksilö ja yksilönä toimiminen verkostossa. Verkostoissa toimimista voisi kuvata joukkuepelin avulla. Joukkuepeliä ei voiteta yksin, mutta yksilönä tai joukkueen jäsenenä voit edesauttaa joukkueen menestymistä. Minkälaiseksi tai mihin suuntaan joukkue kasvaa, voi yksilöllä olla siihen suuriakin vaikutuksia joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Persoonalliset tekijät määrittelevät, minkälaisia verkostoja rakennetaan ja minkälaisiksi ne rakentuvat. Rakentava vuorovaikutus luo pohjaa luottamukselle, joka puolestaan lisää työviihtyvyyttä. Verkoston jäsenten sitoutuminen tehtäviinsä lujittuu ja motivaatio kasvaa.

Verkosto on yritysten ja organisaatioiden välisten suhteiden muodostama kudus, johon liittyy eri toimialoja. Toimivan verkoston luomisen lähtökohtana on sen tavoitteet ja liiketoimintamalli eli strategia. Toisena lähtökohtana tulee verkoston rakenne ja yhteisö sekä kolmantena liiketoimintaprosessit ja operatiivinen toiminta. Verkko ja verkostot koostuvat monista tekijöistä. Verkoston toimintaa positiiviseen suuntaan voidaan edistää tukemalla yksilöinä sen tavoitteellista toimintaa. (Möller 2004. 62,71.)

Verkostot rakentuvat yritysten ja toimijoiden toiminnallisista ja sosiaalisista sidoksista. Kun yritys ei ole tyytyväinen joihinkin toimittajiinsa tai jäseniinsä, se vaikeuttaa tilannetta. Asetettuja tavoitteita peilaamalla on koetettava löytää parhaat mahdolliset uudet kumppanit. Keskeisiä kriteerejä ovat kumppanin voimavarat ja kyvykkyydet, joita voidaan arvioida sen toiminnalla ja tuloksilla. Toimivaa kumppanuutta varten kannattaa laatia liiketoimintasuunnitelma, johon on määriteltävä kunkin toimijan tehtävät ja vastuut. (Möller 2004, 63.)

Organisaation jäsenten on hyvä muistaa, että työhyvinvointi ei ole vain esimiehen vastuulla. Avoin ja rehellinen yhteistyö rakentaa pohjan luottamukselle ja kasvat-
taa työhyvinvointia. Yksin puurtaminen ei tuota tulosta. Vuorovaikutussuhteissa kannattaa muistaa vanha sanonta: niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan. Tämän päivän työ on paljolti tietotyötä, jossa työn tulos riippuu ihmisten halusta ja kyvystä ajatella sekä tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Työtä tehdään työyhteisössä, joten on osattava myös yhdistää ja jakaa osaamistaan. Työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön ja työyhteisöön liittyviä arvoja ja asenteita. (Ojala 2003, 22.)

Verkostoitunut toiminta on lisääntynyt voimakkaasti monella sektorilla, niin julkisella puolella kuin liike-elämässäkin. Tällä on olennainen vaikutus innovaatiotoimintaan ja innovaatiot syntyvät erilaisissa verkostoissa ja niiden rajapinnoissa. Yksilötasolla innovaatiotoiminnan tärkein prosessi on oppimisprosessi, joka tapahtuu yhä enemmän verkostoissa. (Valkokari ym. 2009, 102–103.)

Erilaisissa verkostoissa toimiminen ja verkostoituminen antavat laajemmat mahdollisuudet kehittyä ja laajentaa omaa osaamistaan kuin yksin pakertamalla. Opiskelu-aika opintojen merkeissä on hyvä esimerkki osaamisen laajentamisesta.

Opiskeluun liittyvät verkostot ja verkostoitumisen helpottavat osaamisen laajentamista. Suuri hyöty tulee siitä, että saadaan keinot, yhteydet ja työkalut tiedon hakemiseen. Sarala kiteyttää yhteyksien merkitystä tiedonhallinnan välineenä ja kirjoittaa, että ihmisten välinen yhteydenpito on tullut aiempaa nopeammaksi ja helpommaksi (Sarala & Sarala 1999, 173).

Verkostoitumalla asioihin vaikuttaminen on joustavampaa ja nopeampaa. Asioihin vaikuttaminen otetaan vakavasti, kun asiaa on selvitetty ja siihen on perehdytty. Muutostilanteessa myönteinen kulttuuri tukee muutosta, kun muutos havaitaan järkeväksi ja välttämättömäksi. Yksilönä tai esimiehenä oma esimerkki on merkittävä vaikuttamiskeino esimerkiksi muutoshankkeen jalkauttamisessa. Yksinkertaisesti vaikuttaminen on sitä, että edesautat toisia toimimaan halutulla tavalla. Keskeisintä vaikuttamisessa tietysti on ylimmän johdon esimerkki ja tuki, puheet ja teot täytyvät olla linjassa keskenään, jotta ristiriitaisilta tilanteilta vältytään. Tärkeä on ymmärtää myös se, että vaikuttaminen ei tapahdu vain sitä varten järjestetyissä tilaisuuksissa vaan sen on oltava läsnä myös tavallisina työpäivinä. (Erämetsä 2003, 188–190.)

Verkostojen avulla yksilö voi luoda ja lujittaa suhteita ja jakaa tietoa yhteistyökumppaneille sekä rakentaa ja ylläpitää luottamusta. Harva suomalainen kuitenkin kokee verkostoitumisen vahvuudekseen, tämä käy ilmi Sitran tuoreesta tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan moni kuitenkin uskoo, että verkostot auttavat menestymään tulevaisuuden työelämässä. Noin 65 % suomalaisista uskoo kymmenen vuoden kuluttua verkostoitumistaidoilla olevan suuri merkitys sekä työn saamisessa että työelämässä pysymisessä (Nybom 2016).

Sitran tutkimuksessa verkostoitumistaitoja pitivät tulevaisuudessa tärkeinä varsinkin nuoret ikäluokat. Tutkimus kohdistui 5000 suomalaiseen, jotka olivat ikäryhmältään 18–69-vuotiaita. Kohdejoukkoon kuului työssäkäyvien lisäksi myös opiskelijoita, eläkeläisiä ja työttömiä (Nybom 2016).

Opinnot luovat pohjan ammatilliselle kasvulle. Työyhteisö ohjaa ja muovaa ammatillista kasvua erilaisten arvojen, normien ja roolien kautta. Vastaavasti yksilön oma persoonallisuus ja arvot vaikuttavat puolestaan työyhteisöön. Ammatillinen kasvu jatkuu läpi koko työelämän. Minkälainen työntekijä yksilöstä muovautuu,

on useiden tekijöiden summa. Kaikki lähtee yksilöstä itsestään ja hänen motivaatiostaan ja halustaan tehdä asioita. Asiakasverkostossa yksilön ammatillista kasvua osoittaa kyky kuunnella asiakasta, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden asiakaspalvelun kehittämiseen. Asiakkaan sitouttaminen ja jatkuva huomioiminen ovat asiakkuuden ylläpidon elinehto. Tärkeintä luotettavan asiakassuhteen kannalta on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja arvot. Palveluiden räätälöinnillä on suuri merkitys asiakassuhteen ylläpitoon. (Cook 2009, 89).

Henkilöstöllä ja organisaatiolla on aina ollut erilaisia yhteyksiä ja kontakteja, viime vuosina näiden yhteyksien merkitys tiedonhankinnan ja yhteistoiminnan väliinään on korostunut (Sarala & Sarala 1999, 173). Nykyisessä moniverkostoymäristössä toimijat integroivat resursseja ja prosesseja. Asiakasrajapinnassa voidaan tunnistaa yritys, jolla on erityinen palveluintegraattorin rooli tuottaa palveluita sekä asiakkaiden että toimittajien suuntaan. Asiakkaalle tuotetaan arvoa osaamisten yhdistelmästä ja ostamisen helppoudesta, jolloin integroitua ratkaisua ostavan asiakkaan ei tarvitse itse koordinoida ja johtaa toimittajaverkostoa. Verkostoitunut palveluintegraattori vastaa näin useamman toimittajan toimittamasta kokonaisuudesta asiakkaalle. (Valkokari ym. 2014, 7.)

Vaikka verkostolle on nimetty verkostojohtaja tai -koordinaattori jäsenet omalla tahollaan voivat johtaa verkostoa. Verkostoissa johtaminen ei välttämättä liity johtajan muodolliseen asemaan ja siksi puhutaankin verkostojen johtamisesta eikä verkostojohtajasta. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 17.)

Verkostojen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen omien strategisten tavoitteiden ja oman liiketoimintamallin jäsentäminen. Kyse on myös luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamisesta niin, että verkostot löytävät yhteiset keinot päästä tavoitteisiin. Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen arvot, osaaminen ja tieto yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Hyvin toimiva verkosto pystyy kehittämään joustavasti uusia ratkaisuja. Verkostoitunut kehitysprosessi alkaa verkoston kokoamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Toimijat ymmärtävät oman osaamisensa rajallisuuden ja ymmärtävät että ratkaisu on löydettävissä vain yhteistyöllä. Itse ongelmaa ei voida ymmärtää riittävästi yhdestä näkökulmasta tarkastellen vaan koko verkosto on kytkettävä mukaan ongelman määrittelyyn ja ratkaisujen kehittämiseen. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 8, 17.)

Möllerin mukaan verkostot rakentuvat toimijoiden ja yritysten toiminnallisista sekä sosiaalisista sidoksista. Hyvän ja toimivan verkoston luominen vaatii työtä, tässä luvussa kirjoitetaan yksilön toimisesta verkostoissa, joka voi edesauttaa omalla toiminnallaan joukkueen menestymistä tai päinvastoin. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus kasvattaa luottamusta ja rakentaa työhyvinvointia, jonka kautta lujittaa myös asiakassuhdetta. Ojalan lause, ”työhyvinvointi ei ole pelkästään esimiehen vastuulla”, kannattaakin kääntää, että työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä on muistettava myös jokaisen yksilön oma vastuu. Järvensivu, Nykänen ja Rajala kirjoittavat ”verkostojen johtamisesta” eikä verkostajohtajasta, hän tarkoittaa tällä sitä, että johtaminen ei vaadi johtajan muodollista asemaa. Tämä täytyykin ymmärtää, että yksilötasolla asioita voidaan viedä eteenpäin ilman muodollista johtajuutta. (Ojala 2003, 23–24; Möller 2004. 62,71; Järvensivu ym. 2010, 8, 17.)

3.10 Asiakasprosessit

Asiakaslähtöisyys on käsitteenä hyvin keskeinen asia onnistuneessa asiakkuuksien hallinnassa. Yrityksistä suuri osa uudistaa tai on jo uudistanut organisaationsa asiakkuuslähtöisyyšnäkökulman kautta. Uusissa organisaatioissa asiakkuustiimit ja asiakkuuspäälliköt vastaavat määritellyistä asiakkuuksista kokonaisuutena. Toiminnan lähtökohtana on asiakkuus, jonka palvelua asiakkuuspäälliköt koordinoivat ja jonka ongelmakohtia pyritään ratkaisemaan aidosti asiakkaiden toivomaan suuntaan. Käytännössä muutosjohtamisen elementit pitää hallita hyvin uuden mallin käyttöönotossa. Asiakkuusorganisaatio voi kariutua muun muassa toimenkuviiin liittyviin ongelmiin tai valta- ja vastuusuhteiden epäselvyyksiin. Lopputuloksena voi syntyä tehottomuutta asiakaskeskeisyyden ja asiakasläheisyyden sijaan. (Aarnikoivu 2005, 48–49.)

Yksi asiakkuuksien säilyttämisen tärkeä näkökulmana on asiakkaan kuunteleminen. Mikäli asiakkaan näkemyksiä ei huomioida, asiakassuhde voidaan menettää. Mattinen (2006) mainitsee eräälle yritykselle käyneen näin, kun tapauksessa ei kuunneltu asiakasta. Menetetty asiakas oli yrityksen kolmanneksi suurin. Asiakasta oli pidetty varmana, eikä yritys ollut reagoinut asiakkaan verkostoissa ja liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tärkeän asiakkuuden loppuminen ravisteli yritystä, minkä vuoksi päätettiin jatkotoimenpiteistä. Tapaus

analysoitiin ja lopputulemana perustettiin asiakkuuksista vastaavia tiimejä. Lisäksi arvokkaimpia asiakkuuksia alettiin tutkia jatkossa haastatteluilla, jonka pohjalta tehtiin riskianalyyskejä. Joidenkin osalta ne johtivat välittömiin toimenpiteisiin, jotta jatkossa ei tapahtuisi lisää tärkeiden asiakkuuksien menetyksiä. (Mattinen 2006, 23–25.)

Asiakashallinnan yhtenä huomionarvoisena asiana on ottaa huomioon asiakkaan toiveet vuorovaikutteisuudesta, asiakkaan on voitava vaikuttaa asiakkuuteen. Vuorovaikutusta voidaan parantaa asiakaskohtaamistilanteilla, joissa keskustellaan asiakkaan tarpeista ja toiveista. (Dahl ym. 2003, 32.)

Asiakkuuksien prosessien arvioinnissa kannattaa huomioida sekä asiakkaan että oman henkilöstön arviointi. Asiakkaalta voidaan pyytää näkemystä prosessin toimivuudesta samalla kun kerätään muutakin asiakaspalautetta. Asiakkaan näkemys prosessin toimivuudesta voi perustua lähes pelkästään lopputulokseen, koska hän saa prosessin tuloksena tuotteen, jonka laatua hän voi arvioida. Hänelle ei kenties ole suurta merkitystä prosessista yritykselle aiheutuneista kustannuksista tai sisäisten prosessien tehokkuudesta, ellei niillä ole vaikutusta hänen saamansa tuotteen tai palvelun laatuun. Asiakkaalta saadusta palautteesta voidaan päätellä, missä kohtaa prosessia syntyy sellaisia ominaisuuksia, jotka aiheuttavat asiakastyytymättömyyttä. Asiakkaalta saatavalle palautteelle kannattaa asettaa selkeät mittarit, joiden avulla selviävät tärkeimmät tulokset, ominaisuudet ja arviointikriteerit sekä kyseisen tuloksen merkitys asiakkaan kannalta. Yrityksen oma arvio prosessista ja osaprosesseista on mahdollista tehdä samalla tavoin kuin asiakkaan arvio. (Lecklin 2002, 160–164.)

Asiakkuudenhallinta on tässä asiakkuudenhallintaprosessissa tärkeää, jotta asiakkuus voi hyvin ja säilyy jatkossakin. Vaikka asiakkuus olisi jatkunut pitkään, on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen yhä tärkeää asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta. Aktiivinen asiakasuskollisuus ei ole ostettavissa; se joko syntyy tai on syntymättä. Tärkeää on muistaa, että asiakasuskollisuuden säilyttäminen vaatii jatkuvaa työtä. Inhimilliset tekijät kuten positiivinen ihmisten välinen vuorovaikutus kasvattaa luottamusta ja sitoutumista vahvistaen yritysten välistä sudetta. Asiakkuudet on hyvä ryhmitellä ja kaikkia asiakkaita ei

ole järkevää käsitellä samalla tavalla. Keskeisenä haasteena asiakkuudenhallinnassa on kuljettaa asiakkuutta eri elinkaaren vaiheissa. (Mäntyneva & Sinivuori 2001.)

Ahonen & Rautakorpi (2008) kertovat asiakkuusorganisaation rakentamisesta ja siitä, miten asiakkuus liittyy kumppaniyrityksen organisaatioon. Monissa yrityksissä toimintaa johdetaan vielä siten, että optimoidaan eri osa-alueet ilman koordinoitua. Osittaisella optimoinnilla ei kuitenkaan välttämättä päästä niin erinomaiisiin tuloksiin. Yrityksen johdon on myös vaihtoehtoisesti pystyttävä järkevästi optimoimaan eri funktiota markkinatilanteen mukaisesti. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 27.)

Onnistunut asiakkuuksien hallinta on asiakaslähtöistä työtä ja toimintaa. Monissa organisaatioissa tämä näkökulma on huomioitu perustamalla asiakkuustiimejä tai on nimitetty asiakkuusjohtajia, joiden tehtävänä on koordinoida toimintaa asiakkaan suuntaan. Dahl ym. ohjaavat teoksessaan (Dahl ym. 2003, 32) kuuntelemaan asiakasta, sillä ongelmia on pyrittävä ratkaisemaan aidosti asiakkaan suuntaan. Tässä luvussa tutkijoiden teksteistä nousee toistuvasti esille vuorovaikutustaidot, kuinka positiivisten vuorovaikutustaitojen avulla rakennetaan luottamusta ja sitoutumista. Hyvät vuorovaikutussuhteet edesauttavat huomioimaan asiakasta yksilöidysti, asiakaspalautteen kyseleminen on myös yksi keino huomioida asiakas ja näin huolehtia asiakkuuden säilyttämisestä. Mattinen kirjoittaa, että mikäli asiakkaan näkemyksiä ei huomioida, niin asiakassuhde voidaan menettää (Mattinen 2006, 23–25). Menetetty asiakassuhde voi tulla kalliiksi, varsinkin jos se on iso asiakas. Wasi Bagasworon tutkimuksessa kirjoitettiin, että uuden asiakkuuden hankkiminen on viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakkuuden säilyttäminen. Tutkimus käsitteli autovuokrausala. (Dahl ym. 2003, 32; Bagasworo, 2016.)

4 TULOKSET

4.1 Kyselykierrosten vastausprosentit kohderyhmittäin

Tutkimustyön aikana pidettiin kaksi kyselykierrosta. Ensimmäinen kierros toteutettiin kuukauden kuluttua ulkoistamisen voimaan astumisesta ja toinen puoli vuotta voimaantulon jälkeen. Vastausprosentteja tarkastellaan koko kohderyhmän ja Etteplanin kohderyhmän välillä.

Ensimmäisen kyselykierroksen 12/2016 vastausprosentti koko kohderyhmällä oli 73%, kyselyyn vastasi 24 henkilöä 33:sta. Etteplan Design Center Oy:n henkilökunnan osuus kohderyhmästä oli 21 henkilöä ja ryhmän vastausprosentti oli 76%. Kyselyyn vastasi 16 henkilöä 21:sta.

Toisella kyselykierroksella 5/2017 vastausprosentit olivat koko ryhmällä 67% ja Etteplanilla 81%. Koko kohderyhmästä kyselyyn vastasi 22 henkilöä 33:sta. Etteplanin kohderyhmästä kyselyyn vastasi 17 henkilöä 21:stä. Toisella kierroksella koko kohderyhmän osalta vastausten määrä väheni kahdella, kun taas Etteplanin vastausten määrä kasvoi yhdellä ensimmäiseen kyselykierrokseen verrattuna.

4.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselykierrokset toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselyn avulla (Liite 1). Kysely sisälsi standardoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia ja monivalintakysymykset pakollisia.

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot olivat;

- 1 ei kokemusta,
- 2 huonosti,
- 3 kohtalaisesti,
- 4 hyvin ja
- 5 erittäin hyvin.

Kyselylomake sisälsi myös ikään, sukupuoleen ja työkokemukseen liittyvät taustakysymykset. Nämä kysymykset olivat myös vapaaehtoisia, joten tuloksia ei analysoitu näitä kysymyksiä vasten.

4.3 Tulosten purku

Monivalintakysymysten tulokset on purettu taulukoihin siten, että niissä esitellään aiheyhmittäin koko kohderyhmän ja Etteplanin tulosten keskiarvot molemmilla kyselykierroksilla. Taulukoiden vihreä väri kuvaa koko kohderyhmän tulosten keskiarvoja ja sininen Etteplan Design Center Oy:n keskiarvoja. Molempien kyselykierrosten tulosten keskiarvot on esitetty samassa taulukossa, jälkimmäisen kierroksen tuloksissa värisävy on hieman vaaleampi.

Taulukoissa 1-8 tulokset on esitetty vastausvaihtoehtojen keskiarvoina. Vastausvaihtoehdon 1, ei kokemusta merkitys keskiarvoihin jää häviävän pieneksi, koska niitä annettiin suhteessa muihin vastauksiin vähän. Minkälainen vaikutus tällä vastausvaihtoehdolla oli, selviää seuraavassa. Monivalintakysymykset asetettiin pakollisiksi. Yhden vastaajan kohdalla tämä tarkoittaa yhteensä 36 vastausvalintaa. Koko kohdejoukolta, 24 henkilöä, vastausvaihtoehtoja saatiin tällöin 24 x 36 eli 864 kpl. Kokonaisuudessaan tältä joukolta vastausvalintoja ei kokemusta (1) tuli yhteensä 15 kpl. Prosentuaalisesti tämä osuus oli 1,7 % koko kohderyhmässä. Vastaava luku Etteplanin kohderyhmässä oli 1,2 %. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tällä vaihtoehdolla ei ole kovinkaan suurta merkitystä keskiarvoihin. Korkeimmillaan tämä heikentää osioiden kokonaiskeskiarvoja 0,1 %. Yllä mainitut laskelmat ovat ensimmäiseltä kyselykierrokselta ja tarkemmin vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakauma on esitetty yhteenvedona taulukossa 9. Toisella kyselykierroksella vastausvaihtoehdot yksi (1) vähenivät puoleen ensimmäiseen kyselykierrokseen verrattuna, niitä saatiin enää 7kpl. Prosentuaalisesti näiden vastausten merkitys väheni edelleen ensimmäiseen kyselykierrokseen verrattuna. Tulosten keskiarvojen arvoasteikko voidaan näin ajatella kakkosen ja viitosen välille.

Kysymyslomakkeen monivalintakysymysten jälkeen oli aina aiheeseen liittyvä avoin vapaaehtoinen kysymys, mitä ongelmia ja kehitysideoita tuli mieleen? Avointen kysymysten vastausprosentti molemmilla kyselykierroksilla vaihteli 10 % - 33 % välillä, nämä vastaukset on esitetty omissa kappaleissa monivalintakysymysten yhteydessä. Avoimien vastausten kohdalla kohderyhmiä ei ole eritelty toisistaan sen vuoksi, koska avoimet kysymykset perustuivat myös vapaaehtoisuuteen ja vastausprosentit jäivät osin alhaisiksi.

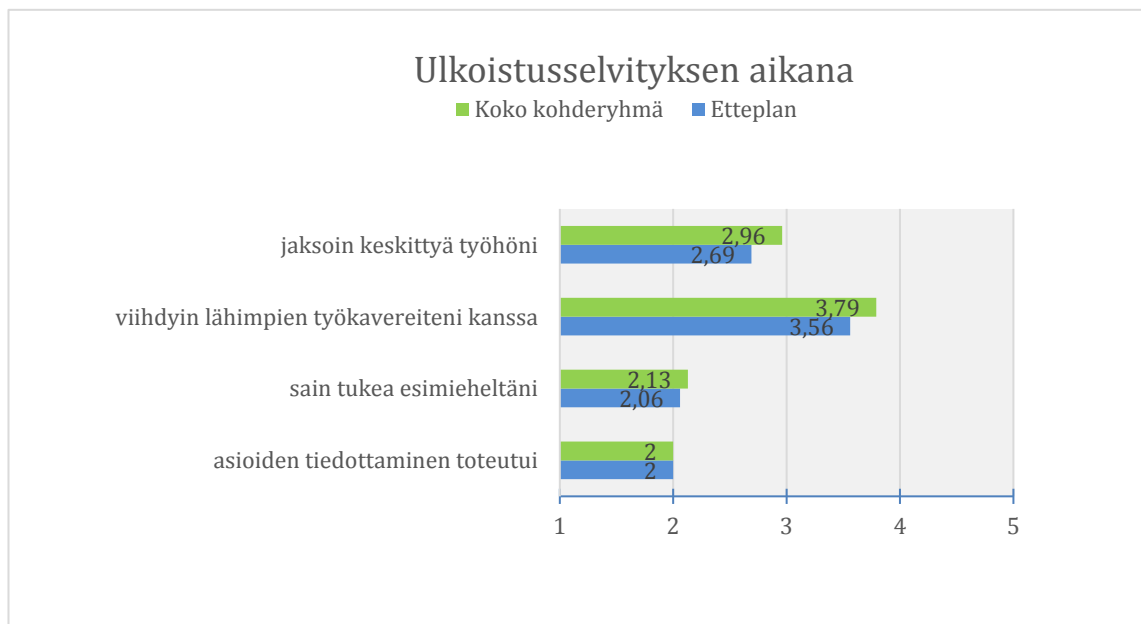
Monivalintakysymyksissä annettujen vastausvaihtoehtojen välillä on haluttu selvittää eri vastausvaihtoehtojen prosentuaalisista jakaantumista. Pääasiassa nämä vaihtoehdot ovat huonosti (2) ja hyvin (4) vastauksia. Tämä tarkastelu antaa keskiarvojen lisäksi tietoa siitä, miten kohderyhmän sisällä tulokset jakaantuvat. Lisäksi tarkastellaan myös eri osioiden huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) annettujen tulosten yhteenlaskettua osuutta kokonaisuuteen verrattuna. Tämän perusteella halutaan kartoittaa kehitystarpeiden prioriteettia.

4.4 Taustakyselyn tulokset

Ensimmäisen kyselykierroksen yhteydessä oli kaksi kysymystä, joilla haluttiin selvittää ihmisten tunnetiloja varsinaista tutkimusajanjaksoa edeltävältä ajalta, jolloin kohderyhmän 21 henkilöä olivat vielä Outokummun palveluksessa. Nämä kysymykset olivat kyselykierroksen 12/2016 kaksi ensimmäistä kysymystä, jotka kohdistettiin kyseiselle ajalle. Kysymyksiin vastattiin ensimmäisellä kyselykierroksella, jolloin oltiin jo Etteplanin palveluksessa. Tämä edeltävä ajanjakso kesti noin 9 kuukautta ja se tarkoitti aikaa ulkoistusselvityksen käynnistymisestä, ulkoistuspäätökseen ja edelleen siihen asti, kunnes ulkoistus astui voimaan 11/2016. Tutkimukseen taustakyselyyn liittyvä toive tuli teräsyhtiö Outokummulta.

Taustakyselyyn liittyvät tulokset on purettu kahteen eri taulukkoon. Kerrataan vielä, että taustakyselyyn liittyen Etteplanin kohderyhmä oli jo selvillä, koska ulkoistaminen oli jo tapahtunut. Taulukossa 1 on esitetty kohderyhmien tulokset ulkoistusselvityksen ajalta.

Taulukko 1. Ulkoistusselvityksen aikana



Ulkoistusselvityksen aikana yllä näkyvistä tuloksista paras keskiarvo tulee molempien kohderyhmien osalta toiseksi ylimmistä vastausvaihtoehdoista, viihdyin lähimpien työkavereideni kanssa. Huomattakoon kuitenkin että, tällä kohdalla oli annettu myös vaihtoehtoja huonosti ja kohtalaisesti yhteensä 7 kpl molemmissa kohderyhmissä ensimmäisellä kyselykierroksella. Koko kohderyhmän osalta noin 30 % (7/24) viihtyy lähimpien työkavereiden kanssa huonosti tai kohtalaisesti. Etteplanin kohderyhmässä tämä tarkoittaa, että näin kokee 7/16 eli 44 %. Tämä on haluttu nostaa esille, koska työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokaisen työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi. Työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin henkilökohtaista mallia käsitellään kappaleessa kolme.

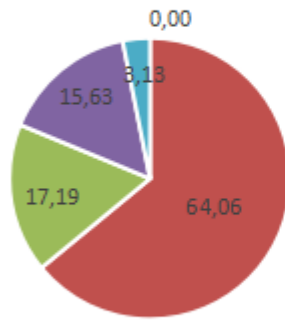
Tiedottaminen sai kaikkein huonoimman keskiarvon. Kaikki 100 % molemmissa kohderyhmissä olivat yksimielisesti sitä mieltä, että asioiden tiedottaminen toteutui huonosti. Koko kohderyhmästä esimiehen tukea koki saaneensa huonosti 75 % ja hyvin 4 %.

Etteplanin kohdalla esimiestukea huonosti koki saaneensa 94 %. Tuona aikana työhön jaksoi keskittyä hyvin koko kohderyhmässä 25 % vastaajista ja Etteplanin osalta 13 %.

Verrattaessa tämän osion kaikkia vastausvaihtoehtoja huonosti (2) ja hyvin (4), prosentuaalinen vastausjakauma oli seuraava; huonosti (2) -vastauksia koko

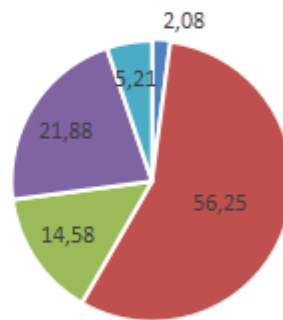
kohderyhmä antoi 56 % ja hyvin (4) -vastauksia 22 %. Vastaavat luvut Etteplanin kohdalla olivat 64 % ja 16 %.

Ulkoituspalveluksen aikana %
Etteplan 12/2016



- 1 = ei kokemusta
- 2 = huonosti
- 3 = kohtalaisesti
- 4 = hyvin
- 5 = erittäin hyvin

Ulkoituspalveluksen aikana %
koko kohderyhmä 12/2016



- 1 = ei kokemusta
- 2 = huonosti
- 3 = kohtalaisesti
- 4 = hyvin
- 5 = erittäin hyvin

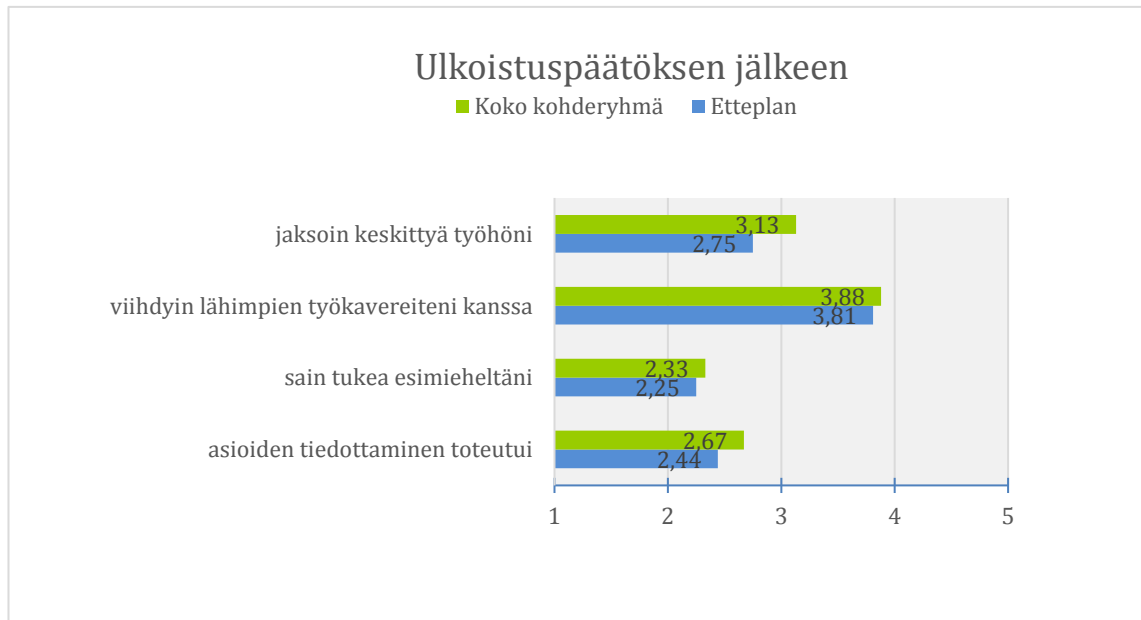
Kuva 4. Monivalintojen prosentuaalinen jakauma ulkoistuspalveluksen aikana.

Näiden kysymysten antamien tulosten perusteella voidaan todeta, että selvitystilanteen aikana ajanjakson koki huonoksi reilusti yli puolet henkilöistä. Tuloksissa huomattavaa on se, että kaikkien vastanneiden mielestä tiedottaminen toteutui huonosti. Esimiestuki koettiin prosentuaalisesti lähes yhtä huonoksi kuin tiedottaminen. Avoimien kysymysten kohdalla koettiin, että johtaminen ja työhyvinvointi unohdettiin. Lisäksi kerrottiin, että selvitysvaiheessa olisi pitänyt olla enemmän avointa keskustelua ja tiedottamista.

Saatujen tulosten pohjalta voidaan esittää kysymys, miten olisi pitänyt toimia, jotta tilanne olisi koettu paremmaksi? Miten asioiden tiedottaminen olisi voitu hoitaa paremmin tai olisiko esimies voinut antaa enemmän tukea selvitystilanteen aikana henkilöstölleen? Lisäksi voidaan myös kysyä, miten tai millä keinoin työhön olisi voinut keskittyä paremmin? Tärkeä kysymys olisi myös se, miten lähimpien työkavereiden kanssa olisi viihdytty paremmin, sillä seitsemän vastaajaa kertoi viihtyvänsä huonosti tai kohtalaisesti lähimpien työkavereidensa kanssa ulkoistuspalveluksen aikana.

Päätös suunnittelupalvelujen ulkoistamisesta annettiin lokakuussa 2016 ja se astui voimaan 1.11.2016. Ulkoistuspäätöksen jälkeisen ajanjakson tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Ulkoistuspäätöksen jälkeen

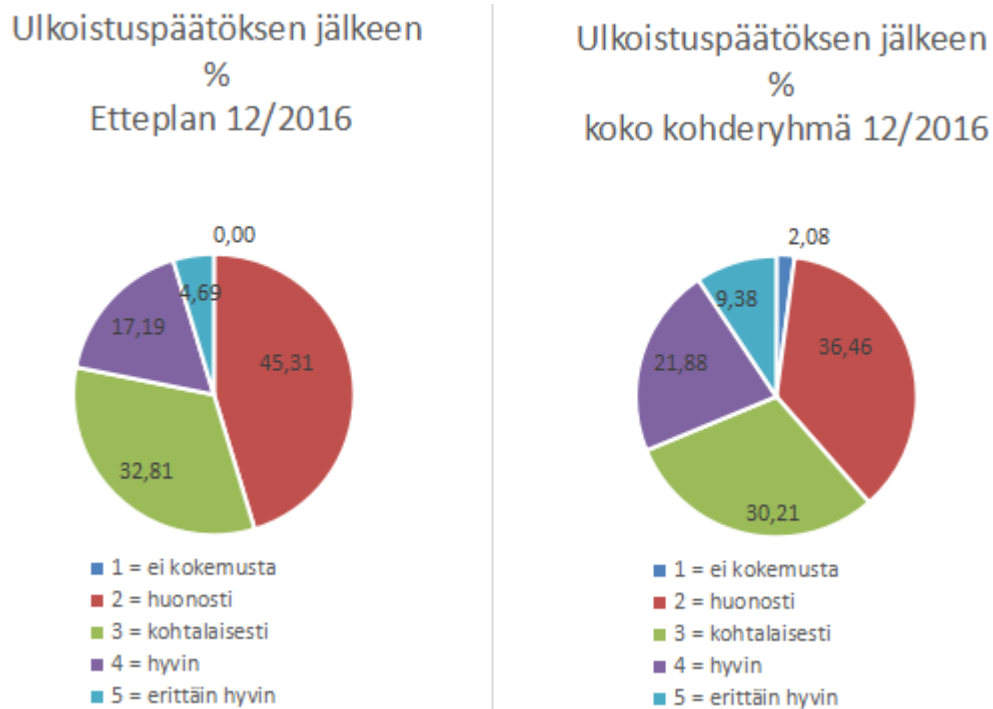


Ulkoistuspäätöksen jälkeen paras keskiarvo oli kuten edellä vaihtoehdossa, viihdyin lähimpien työkavereideni kanssa. Positiivista tässä edelliseen oli se, että huonosti vaihtoehtoja ei enää ollut annettu kummassakaan kohderyhmässä tähän monivalintaan.

Tiedottamisen keskiarvo nousi kahdesta keskiarvoin 2,67 ja 2,44. Huonoksi tiedottamisen koki enää 54 % koko kohderyhmästä ja hyväksi sen koki 13 %. Vastaavat luvut Etteplanin kohdalla olivat 63 % ja 6 %.

Tämän osion huonoin tulos molemmissa kohderyhmissä tuli esimiehen tuesta, joskin ulkoistusselvitysvaiheeseen verrattuna kyseisen vaihtoehdon keskiarvo kuitenkin hieman nousi. Työhön keskittyminen oli edelleen samaa luokkaa kuin ennen ulkoistamispäätöstä.

Ympyrädiagrammissa näkyy eri vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakauma ulkoistuspäätöksen jälkeen.



Kuva 5. Monivalintojen prosentuaalinen jakauma ulkoistuspäätöksen jälkeen.

Taustakyselyn tulosten kohdalla on muistettava, että näihin kysymyksiin pyydettiin vastaukset ensimmäisen kyselykierroksen yhteydessä. Voidaan arvioida olisiko tulokset olleet samanlaisia, jos kysely olisi toteutettu varsinaisena ulkoistusselvitysajankohtana. Katsottaessa ympyrädiagrammien yhteenlaskettuja tuloksia vastausvalintojen huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) kohdilla, näiden osuus kasvaa 75 % tuntumaan ja osin jopa ylittyy. Näiden prosenttiosuuksien perusteella voidaan päätellä, mitkä olivat ihmisten tunnetilat lähdettäessä tämän työn varsinaiselle tutkimusajanjaksolle.

4.5 Tutkimustulokset

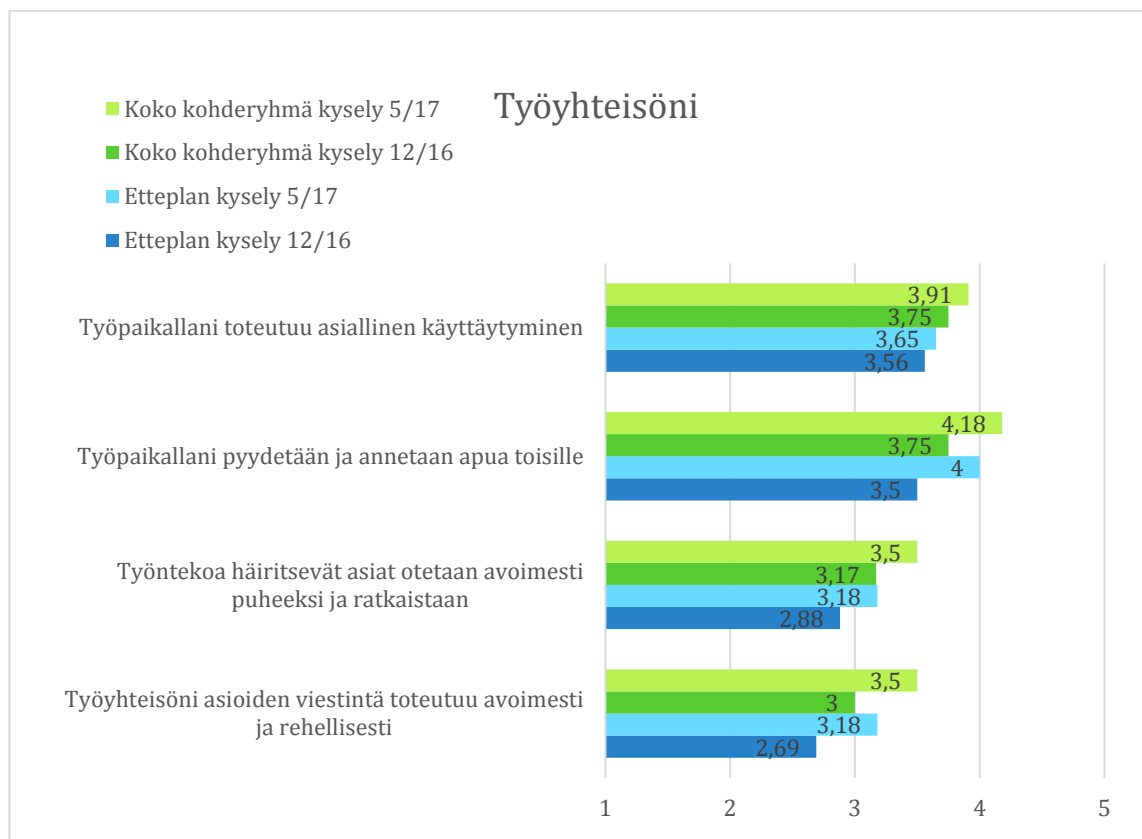
Taulukot 3 – 9 liittyvät varsinaiseen tutkimukseen, ensimmäisestä kyselykierroksesta toisen kyselykierroksen toteutumiseen. Tutkimustulokset jakaantuvat seitsemään eri osioon kyselylomakkeen monivalintaosioden pohjalta. Tulosten purussa käytetään samaa otsikointia kuin kyselylomakkeessakin.

Jokainen osio sisälsi myös vapaaehtoisuuteen perustuvan avoimen kysymyksen. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia 10 % - 33 % ja vastaukset on purettu monivalintatulosten jälkeen luvun loppuun. Näitä vastauksia ei ole lähdetty luokittelemaan vaan ne on esitetty annettujen vastausten pohjalta lähes suoraan. Murre-sanoja on vaihdettu, jotta yksilöllisyys säilyy.

4.5.1 Työyhteisöni

Ensimmäisen osion taulukon 3 tulokset koskettivat kohderyhmien omia työyhteisöjä. Osion kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla saadaan kartoitettua oman työyhteisön sisäistä työhyvinvointia.

Taulukko 3. Työyhteisöni



Osion kokonaiskeskiarvot nousivat kummassakin kohderyhmässä suhteessa saman verran ensimmäisen ja toisen kyselykierroksen välisenä aikana. Etteplanin kohderyhmässä toisen kierroksen kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,5 ja koko kohderyhmässä 3,8. Yksittäisten kysymysten kohdalla saatiin jokaisessa myös hienommat keskiarvot ensimmäiseen kierrokseen verrattuna, mikä näkyy

taulukossa toisen kierroksen kohdalla pitempinä vaaleamman värisävyn omaavina vaakapylväinä. Vaikka keskiarvot nousivat ensimmäiseen kyselykierrokseen verrattuna, niin edelleen toisellakin kyselykierroksella annettiin myös vaihtoehtoja huonosti (2).

Tarkasteltaessa vastausten jakaumia vastausvaihtoehtojen huonosti (2) ja hyvin (4) välillä, niin koko kohderyhmän osalta suurin prosentuaalinen muutos kyselykierrosten välillä tuli ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Työyhteisöni asioiden viestintä toteutuu avoimesti ja rehellisesti, vaihtoehtojen huonosti (2) määrä väheni 37,5 %:sta 18,2 %:iin ja vastaavasti vaihtoehtojen hyvin (4) määrä lisääntyi 21 %:sta 41 %:iin toisella kierroksella. Puolen vuoden jälkeen työyhteisön sisäinen viestintä koettiin parantuneen. Keskiarvossa tämä nousu oli kolmosesta 3,5:een ja sanallisesti se asettuu kohtalaisen ja hyvän välille. Sama suhteellinen suuntaus vastaavan kysymyksen kohdalla näkyi myös Etteplanin kohderyhmässä, jossa keskiarvo nousi 2,7:stä 3,2:een.

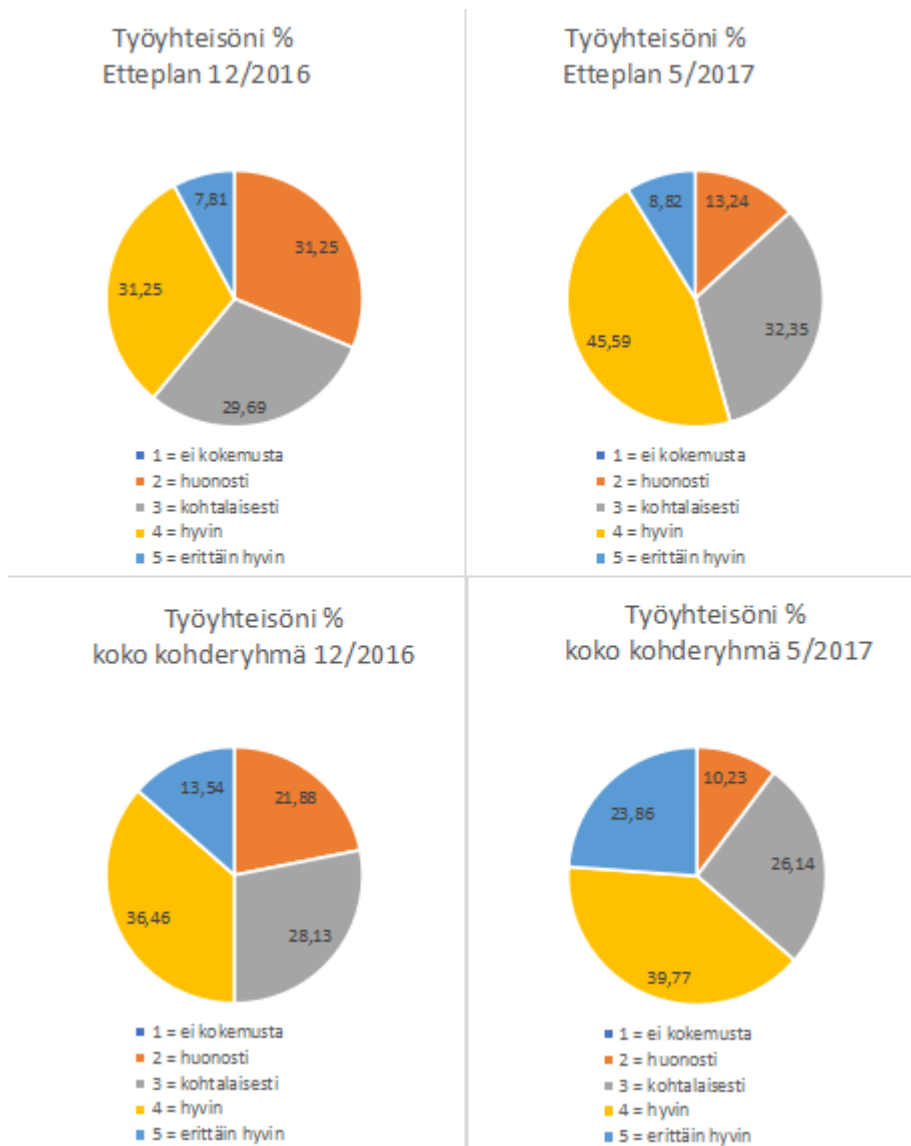
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan, oli toinen kysymys. Tässäkin näkyi myös sama suhteellinen suuntaus parempaan kuin ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan, sai toisella kierroksella Etteplanin kohderyhmässä neljäsosalta edelleen vastauksen huonosti (2). Koko kohderyhmässä näin koki hieman alle viidesosa (18 %). Vastaavalla kierroksella Etteplanin kohderyhmässä 35 % koki, että työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan hyvin tai erittäin hyvin ja koko kohderyhmässä näin koki 45 %.

On tutkittu, että hyvinvoiva ja innostunut työntekijä on työnantajalle tuottoisampi kuin pahoinvoiva ja huonosti työhönsä motivoitunut henkilö. Yllä esitettyjen tulosten perusteella osa henkilöistä kokee, että työhyvinvoinnin tasossa on puutteita, näillä kysymyksillä mitattuna. Laskettaessa yhteen tämän osion huonosti ja kohtalaisesti annetut vastaukset, prosentuaalinen osuus Etteplanin kohdalla oli 46 % ja koko kohderyhmällä 36 %.

Miten työhyvinvoinnin tasoa voidaan nostaa, jotta yllä taulukoidut keskiarvot saadaan edelleen kasvamaan? Tarkasteltaessa kohderyhmien osalta osion kahta alinta vastausvaihtoehtoa, ne antavat molemmissa kohderyhmissä huonoimman keskiarvon molemmilla kyselykierroksilla.

Palatessa taustakyselyn tuloksiin tiedottamisen osalta, siinä ulkoistusselvityksen aikana kaikki 100 % kokivat tiedottamisen huonoksi. Ulkoistuspäätöksen jälkeen tilanne tiedottamisen osalta koettiin hieman parantuneen edellisestä. Tässä osiossa tiedottamista lähellä on monivalintakysymys työyhteisön asioiden viestinnästä. Ensimmäisellä kierroksella koko kohderyhmästä 38 % vastaa sen toteutuvan huonosti ja Etteplanin kohdalla 56 %. Toisella kyselykierroksella nämä prosentit pienenevät edelleen ja vastaavat lukemat olivat 18 % ja 24 %. Näiden tulosten perusteella viestintä ja tiedottaminen on ollut nousujohteista ulkoistusselvitystilanteen jälkeen, kuitenkin noin viidesosa kaikista kokee sen edelleen huonoksi toisen kyselykierroksen aikana ja etteplanilaisista lähes neljäsosa.

Osion vastausvaihtoehtojen jakaumat näkyvät seuraavan kuvan piirakkadiagrammeista. Osioon liittyvät monivalintakysymykset näkyvät taulukossa 3. Tämän osion kysymykset laadittiin mittaamaan oman työyhteisön hyvinvointia ja tulosten perusteella voidaan sanoa työhyvinvoinnin kasvaneen kyselykierrosten välisenä aikana.



Kuva 6. Työyhteisöni-osion vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen

Käännettäessä nämä monivalintavaihtoehdot kysymysmuotoon, voidaan pohtia; miten työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja saadaan ratkaistua? Miten työyhteisön asioiden viestinnästä saadaan avointa ja rehellistä?

Ensimmäisellä kierroksella avoimen kysymyksen kohdalla esiin nousi joidenkin työkavereiden negatiivinen asenne ja kaivattiin yhteishenkeä. Toisaalta koettiin myös, että yhteishenki oli hyvä.

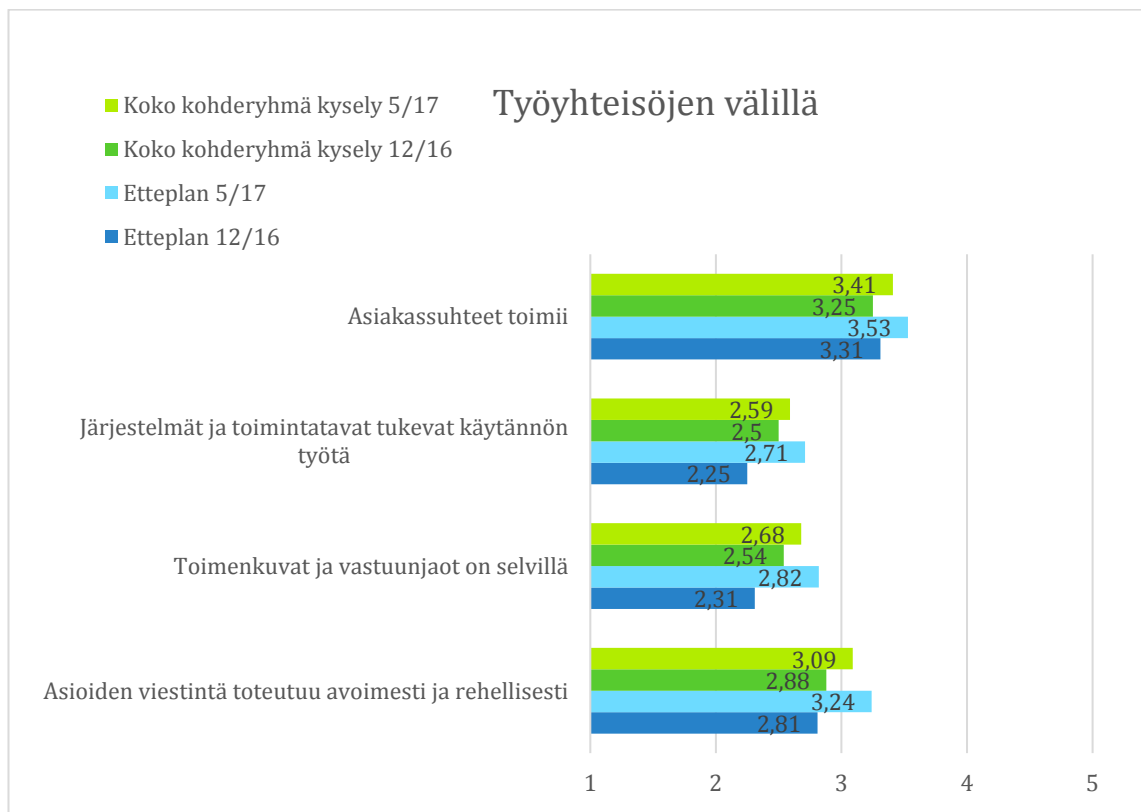
Toisella kierroksella avoimen kysymyksen kohdalla vastattiin, että Outokummun ja Etteplanin palvelusopimuksen ohjausryhmän muistioita ei olla saatu nähtäviksi. Kaivattiin avoimempaa tiedottamista ja kerrottiin että häiriötekijät otetaan puheeksi, mutta niitä ei ratkaista. Kirjoitettiin, että työyhteisön työilmapiiri on hyvä ja työkaverit ovat mukavia. Koettiin että, ohjeistukset yhteistyötä koskien eivät mene

Etteplanin puolella perille asti kaikille henkilöstöryhmille ja yksinkertaisista asioista tehdään liian monimutkaisia. Lisäksi kirjoitettiin, että selitykset ja kaikki muu sellainen menevät itse työn tekemisen edelle ja Etteplan ei halua kehittää koko yhteistyötä.

4.5.2 Työyhteisöjen välillä

Toiseen osioon työyhteisöjen väliseen toimintaan liittyvät tulokset kuvataan taulukon 4 keskiarvoilla. Ensimmäisellä kyselykierroksella molempien kohderyhmien kokonaiskeskiarvo tässä osiossa jää alle kolmen ja toisella kierroksella se saavuttaa molemmissa kohderyhmissä kolmosen eli kohtalaisen tason.

Taulukko 4. Työyhteisöjen välillä



Tarkasteltaessa tämän osion kaikkia huonosti (2) ja hyvin (4) annettuja monivalinta-vastauksia ensimmäisen ja toisen kyselykierroksen aikana, niin toisella kierroksella (2) -valinnat vähenivät ja vastaavasti (4) -valinnat nousivat.

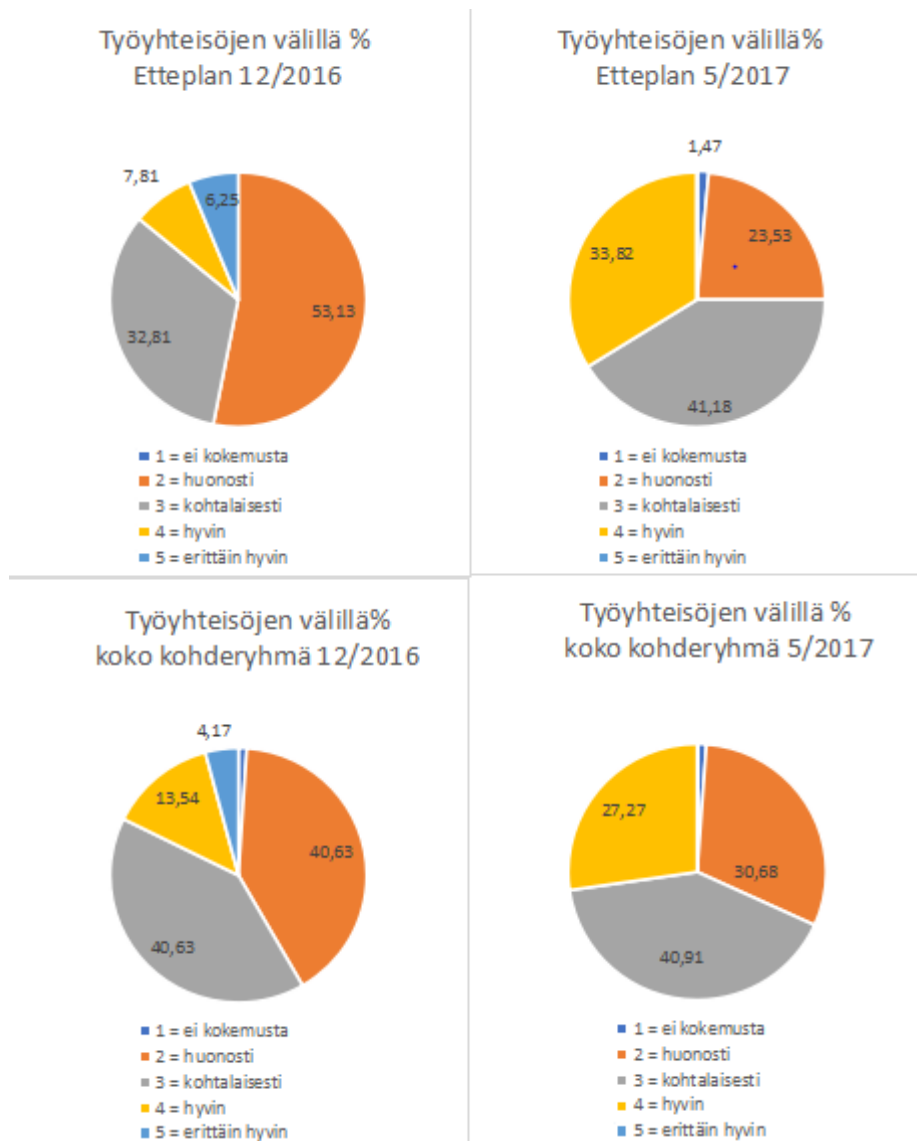
Ensimmäisellä kierroksella toimenkuvien ja vastuunjaon kohdalla etteplanilaisista 81 % koki, että ne olivat selvillä huonosti (2) ja koko kohderyhmän osalta näin koki 58 %. Toisella kyselykierroksella vastaavat luvut putosivat lukemiin 29 % ja

41 %. Lukemien perusteella voidaan todeta, että Etteplanin kohderyhmässä koettiin työyhteisöjen välisen vastuunjaon ja toimenkuvien selkiytyneen puolen vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna suhteessa enemmän kuin koko kohderyhmän mielestä. Sama suuntaus näkyi myös järjestelmien ja toimintatapojen kohdalla.

Molemmissa kohderyhmissä ensimmäisellä kierroksella noin kolmannes vastaajista kertoi avoimen ja rehellisen viestinnän toteutuvan huonosti, toisella kierroksella näin koki enää noin viidesosa. Voidaan todeta, että tilanne avoimen ja rehellisen viestinnän suhteen koheni puolen vuoden aikana.

Ensimmäisellä kyselykierroksella asiakassuhteet toimivat hyvin noin viidenneksen mielestä etteplanilaisista ja neljänneksen koko kohderyhmästä. Toisella kierroksella nämä lukemat nousivat siten, että etteplanilaisista 53 % koki asiakassuhteiden toimivan hyvin ja koko kohderyhmästä näin koki 46 %.

Työyhteisöjen välistä toimintaa selvitettiin taulukossa 4 näkyvillä kysymyksillä. Kuva 7 esittää tämän osion vastausvalintojen jakautumisen. Työyhteisöjen välisessä toiminnassa näkyy suuntaus parempaan. Huonosti -valinnat vähenivät ja hyvin -valinnat kasvoivat kyselykierrosten välisenä aikana. Etteplanin ryhmässä noin neljäsosa näkee työyhteisöjen välisen toiminnan vielä toisen kierroksen jälkeen huonoksi ja koko kohderyhmässä lähes kolmasosa. Huomioitavaa on myös se, että toisella kyselykierroksella ei annettu enää erittäin hyvin -vastauksia.



Kuva 7. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen työyhteisöjen välillä.

Miten työyhteisöjen välistä toimintaa voidaan parantaa? Vaaditaanko järjestelmiin liittyviä toimenpiteitä ja täytyykö käytäntöjä muuttaa? Kahden alimmaisien vaihtoehdon kohdalla voidaan kysyä, tarvitseeko toimenkuvia ja vastuunjakoja selventää ja onko viestinnässä parantamisen varaa? Mitä vaaditaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen, jotta luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö toimivat?

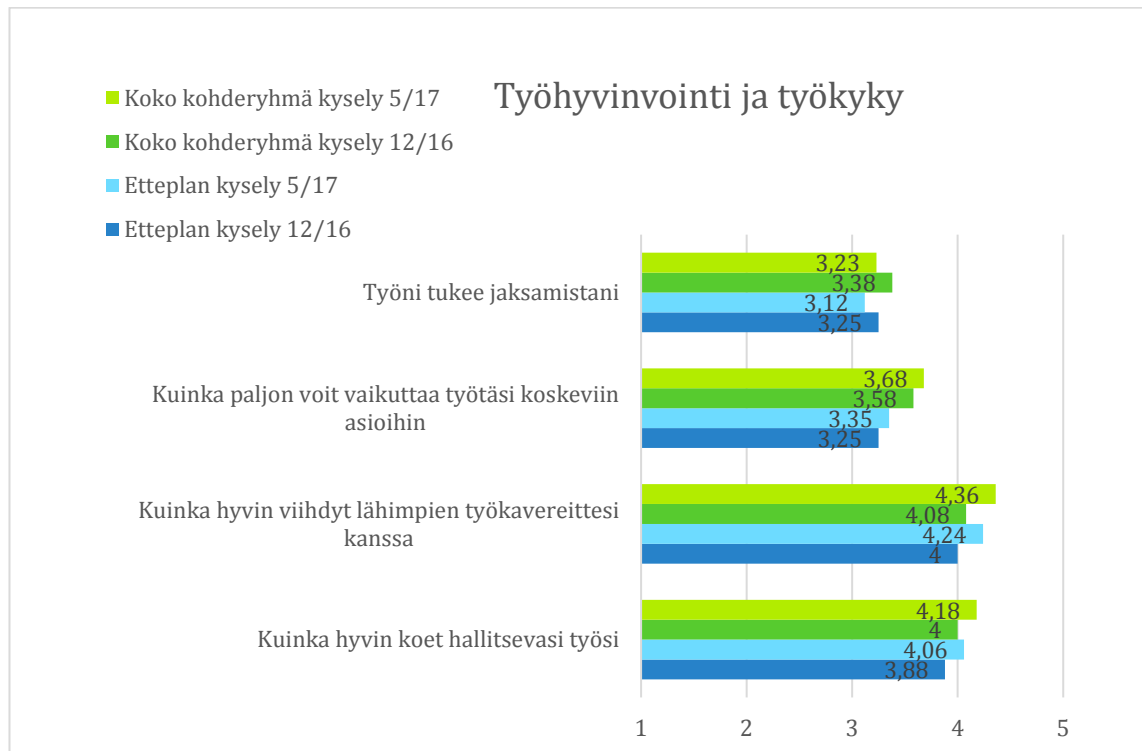
Osion avoimesta kysymyksestä esille nousi asioiden keskeneräisyys, toimenkuvien puuttuminen ja katkeruus. Ensimmäisellä kyselykierroksella koettiin myös, että asioiden sopiminen tapahtuu vain ohjausryhmän ja esimiesten kesken, teki-jäporras jää vaille informaatiota.

Toisen kierroksen avoimeen kysymykseen kirjoitettiin, että henkilösuhteet joilta-kin osin haittaavat toimintaa ja kunnossapidon tietojärjestelmä koetaan ongelmaksi. Lisäksi kerrottiin, että työkuorman seuranta ei ole ja vastuut ovat epäselviä. Haluttiin lisää avoimuutta Etteplanin ja asiakkaan/koordinaattoreiden välille. Kerrottiin myös, että Etteplanilla on suuria vaikeuksia saada toimenkuvat ja vastuujaoit selville (niin sanottu aluesuunnittelija-malli). Toimittajan organisoituminen on kestänyt luvattoman kauan, siihen nähden millainen vaikutus hyvällä organisoitumisella on toiminnan tehokkuuteen. Lopuksi koettiin, että käytännön johtajuus pitäisi nyt löytyä Etteplanin piirissä.

4.5.3 Työhyvinvointi ja työkyky

Kolmannessa työhyvinvointi ja työkyky -osiossa tarkasteltiin työn sisällöllistä antia ja osaamista sekä työviihtyvyyttä työkavereiden suhteen. Taulukossa 5 esitetään tähän liittyvät tulokset.

Taulukko 5. Työhyvinvointi ja työkyky



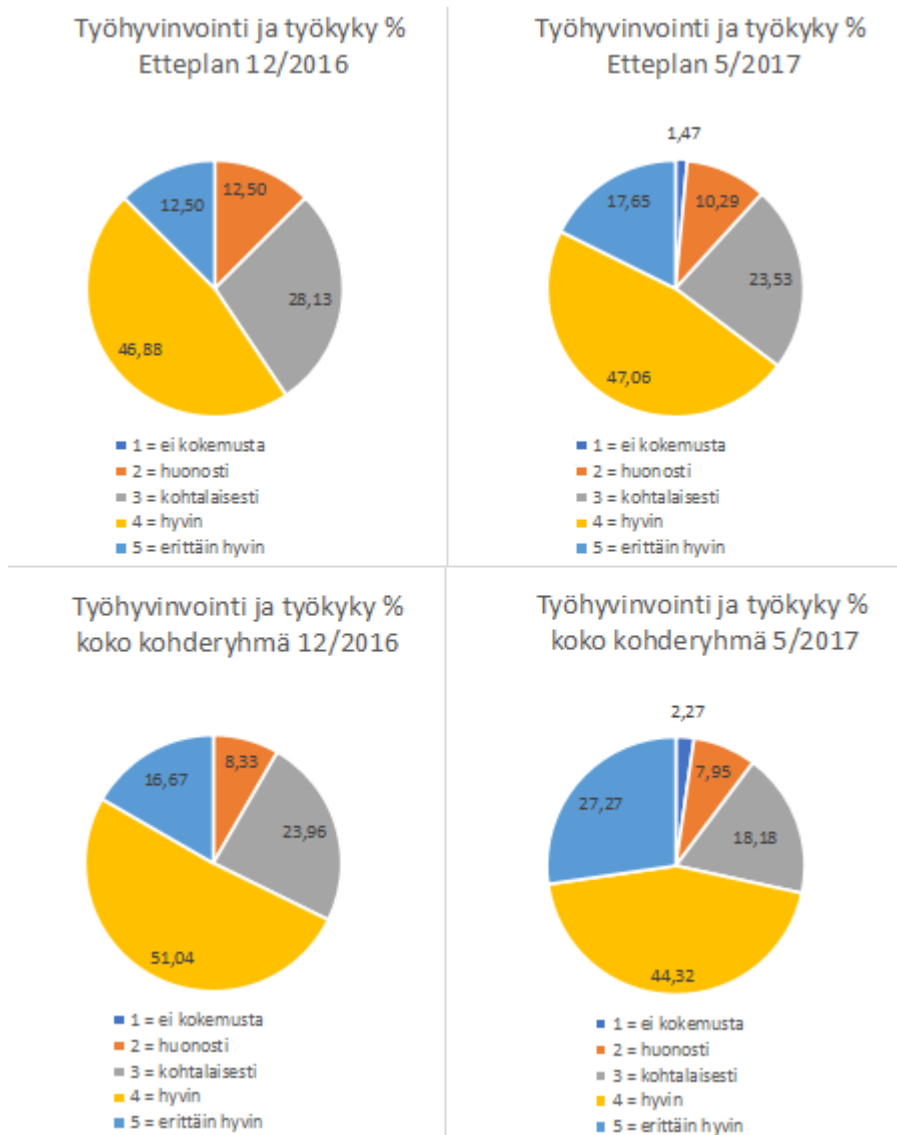
Vaakapalkkien keskiarvot nousivat jokaisen kysymysten kohdalla yli kolmen ja useassa yli neljän. Kuten 7.1 osion taustakyselyssä niin, tässäkin osiossa kysyttiin, kuinka hyvin viihdyt lähimpien työkavereiden kanssa. Muistutetaan vielä että,

taustakysely liittyi ajanjaksolle ennen ja jälkeen ulkoistamispäätöstä. Tulkinta tämän kysymyksen kohdalla on, että ensimmäisen kyselykierroksen aikana työkalu-vereiden kanssa viihdyttiin paremmin kuin sitä edeltäneellä ajanjaksolla ja toisella kierroksella suunta oli edelleen kohti parempaa. Molemmissa kohderyhmissä keskiarvot nousevat yli neljän, joten lähimpien työkaluvereitten kanssa viihdytään yleisesti hyvin. Kohtalaisesti lähimpien työkaluvereiden kanssa viihtyy 18 % Etteplanin kohderyhmässä ja koko kohderyhmässä näin viihtyy 14 %.

Oman työn hallinta, on molemmissa kohderyhmissä keskiarvoltaan hyvää tasoa. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa henkilöiden osaamista ja pätevyyttä. Hyvin (4) annettujen valintojen määrä kasvoi ensimmäisen ja toisen kierroksen välisenä aikana molemmissa kohderyhmissä. Samanlainen suuntaus oli kysymyksen, kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin, kohdalla.

Työn sisällöllistä antia kartoitettiin osion ensimmäisellä monivalintakysymyksellä, työni tukee jaksamistani. Ensimmäisen kyselykierroksen vastaustaso oli keskiarvoltaan molemmissa kohderyhmissä hieman yli 3 eli kohtalaista tasoa. Toisella kierroksella tämän kysymyksen keskiarvo hieman laski. Puolen vuoden jälkeen toisella kyselykierroksella kysymykseen, työni tukee jaksamistani, annettiin enemmän huonosti (2) -vastauksia kuin ensimmäisellä kierroksella. Hyvin (4) annettujen vastausten määrä pysyi edelleen samalla tasolla.

Kokonaisuudessaan osion vastausvalintojen jakaumissa näkyy suuntaus parempaan toisella kyselykierroksella. Positiivinen suunta voidaan todeta seuraavan kuvan ympyrädiagrammeista, kuitenkin ei sovi unohtaa yllä mainittua yksittäisen kysymyksen negatiivista suuntausta.



Kuva 8. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen työhyvinvointi ja työkyky osiossa.

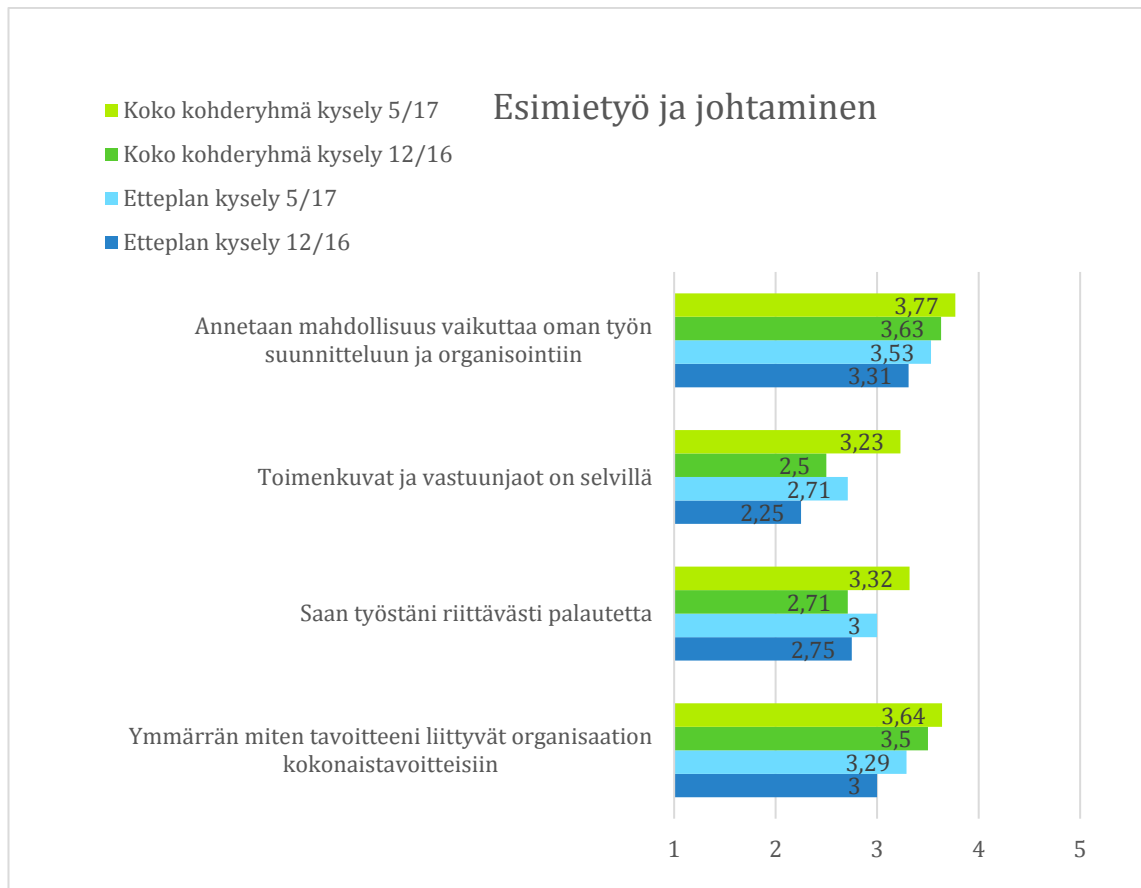
Avointen vastausten puolella nousi esiin koulutustarve, toimenkuvien ja vastuun- jaon puuttuminen. Koettiin että työtä on paljon, asiat ovat epäselviä ja vaiheessa ensimmäisellä kyselykierroksella.

Toisella kierroksella osion avoimessa kysymyksessä kommentoitiin, että työkuorma eri henkilöiden kesken ei ole tasapuolinen ja Etteplanin toiminta pitäisi saada kuntoon. Lisäksi koettiin positiiviseksi yhteiset pikkujoulut ja pilkkipäivät Etteplanin Tornion ja Kemin toimistojen kanssa sekä toivottiin, että niitä on jatkossakin. Lisäksi todettiin, että Tornion ja Kemin välistä yhteishenkeä on hyvä kasvattaa.

4.5.4 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät tulokset on purettu neljantenä, keskiarvot näkyvät taulukossa 6. Osion avulla haluttiin selvittää omaan organisaation liittyvää toimintaa. Viidennessä osiossa esitettiin toistamiseen kysymys, toimenkuvat ja vastuunjaot ovat selvillä, joka esitettiin myös työyhteisöjen välillä -osiossa.

Taulukko 6. Esimiestyö ja johtaminen



Verrattaessa keskenään taulukoissa neljä ja kuusi esitettyjä keskiarvoja, - toimenkuvat ja vastuut ovat selvillä, molemmissa osioissa kyselykierrosten välillä suuntaus oli nousujohteinen.

Tulkintana edelliseen voidaan sanoa, että molempien kohderyhmän tulosten perusteella esimiestyö ja johtaminen oli parantunut lähtötilanteeseen verrattuna kohderyhmien omissa organisaatioissaan. Verrattaessa keskiarvomuutoksia työyhteisöjen välisessä ja omassa organisaatiossa, koko kohderyhmän osalta koettiin oman organisaation esimiestyö ja johtaminen paremmaksi kuin ryhmien väli-

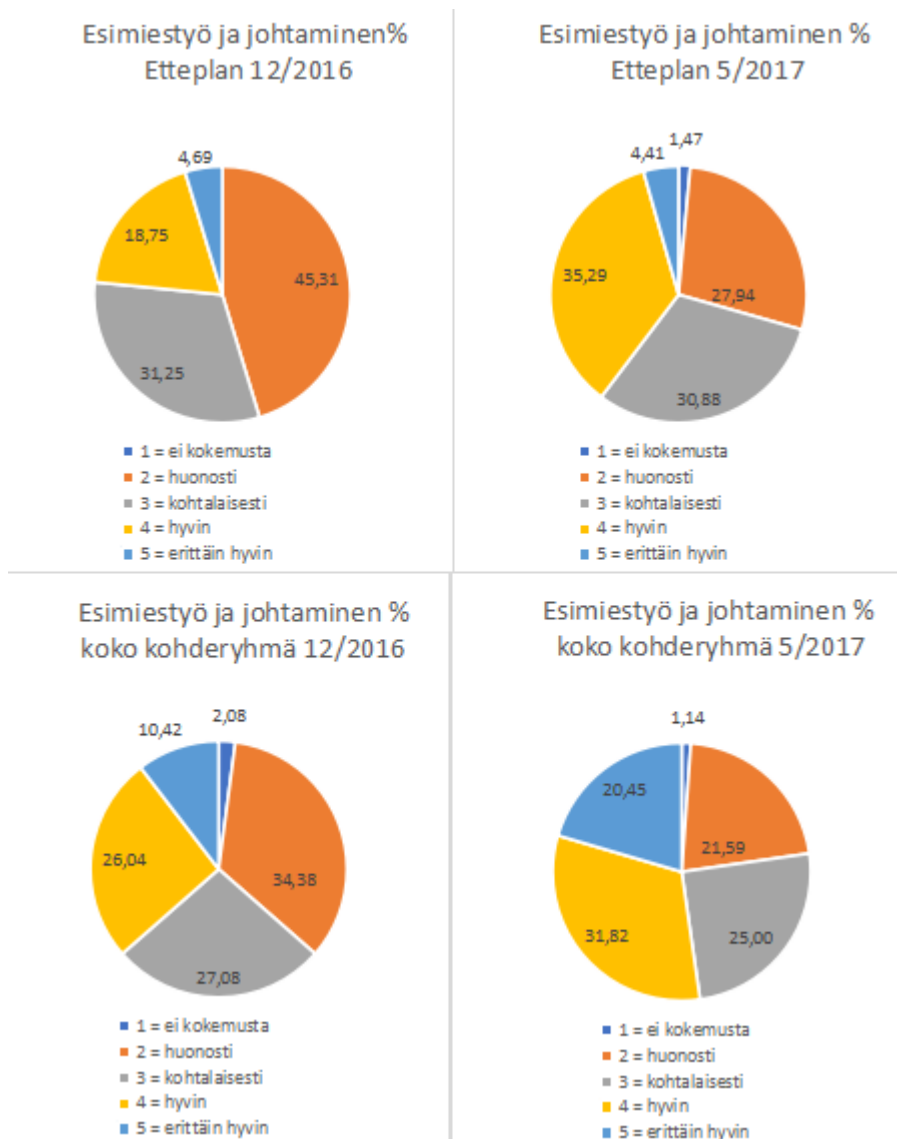
nen esimiestyö ja johtaminen. Etteplanin kohdalla tämä antaa päinvastaisen tuloksen eli toisella kyselykierroksella oma esimiestyö ja johtaminen koettiin hieman huonommaksi kuin työyhteisöjen välinen esimiestyö ja johtaminen.

Monivalintakysymys ”saan työstäni riittävästi palautetta”, antoi toisella kierroksella paremmat keskiarvot kuin ensimmäisellä. Edelleen kuitenkin toisella kierroksella Etteplanin kohderyhmässä vielä 35 % vastasi saavansa työstään huonosti palautetta ja koko kohderyhmästä näin vastasi 27 %.

Osiossa kysyttiin, kuinka hyvin ymmärrät sen, miten omat tavoitteet liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin. Tämänkin kysymyksen kohdalla keskiarvot nousivat toisella kyselykierroksella. Kuitenkin koko kohderyhmästä viidesosa vastasi ymmärtävänsä tavoitteet huonosti ja etteplanilaisista näin vastasi vielä neljäsosa.

Parhaimmat keskiarvot tässä osiossa sai ensimmäinen monivalintakysymys, annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja organisointiin. Tässä prosentuaalisesti eniten vastauksia toisella kierroksella annettiin vastausvalintoihin hyvin (4) ja kohtalaisesti (3).

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät monivalinnat näkyvät taulukosta 6. Alla olevan kuvan 9 tuloksista näkyy sama nousujohteinen suuntaus parempaan kuin aiemmissa monivalintaosioissa. Toisen kierroksen jälkeen molemmissa kohderyhmissä kohtalaisesti (3) -ja huonosti (2) -valintojen yhteenlaskettu osuus on vielä noin 50 % kummassakin kohderyhmässä.



Kuva 9. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen esimiestyö ja johtaminen osiossa.

Avoimen kysymyksen kohdalla ensimmäisellä kyselykierroksella koettiin toimintatapojen olevan vielä hakusessa ja kaikkia pelisääntöjä ei ole sovittu. Lisäksi kirjoitettiin, että toimenkuvat tulisi tehdä. Kirjoitettiin myös, että esimies on hyvä mutta kaikki on vielä vaiheessa. Todettiin toimintatapojen kehittyvän koko ajan ja haluttiin esimiehen käyttävän enemmän aikaa muutosten eteenpäin viemiseen.

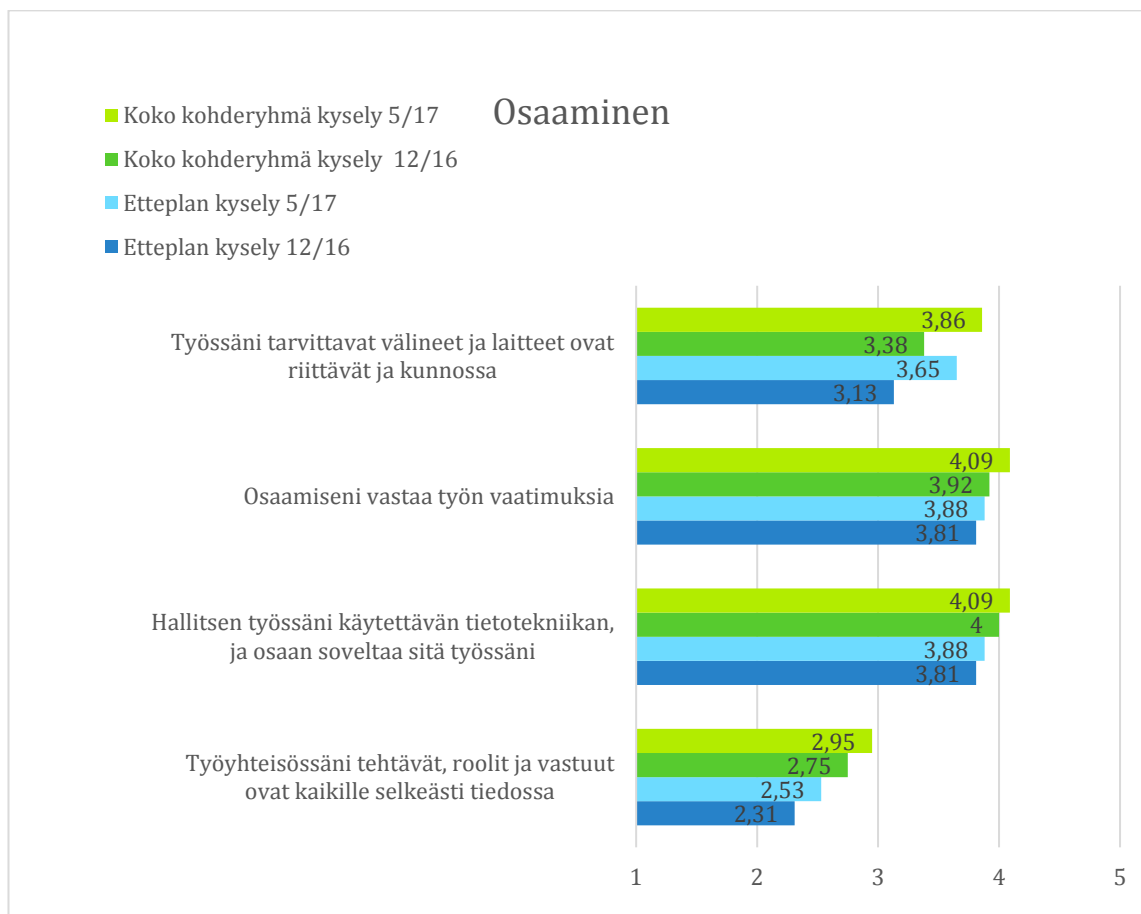
Toisen kyselykierroksen yhteydessä kerrottiin, että toimenkuvat ovat tekemättä, palautetta ei tule ja tavoitteita ei ole asetettu. Tunnetaan, että johto haluaa pitää kaikki langat omissa käsissään ja vastuuta ei haluta jakaa muille. Vastuunoton halukkuutta kyseltiin toiminnan alussa, mutta siitä ei ole kuulunut sen jälkeen

enää mitään. Lisäksi kirjoitettiin, että Etteplanin esimiestyö vaatisi uudistusta tai parannusta.

4.5.5 Osaaminen

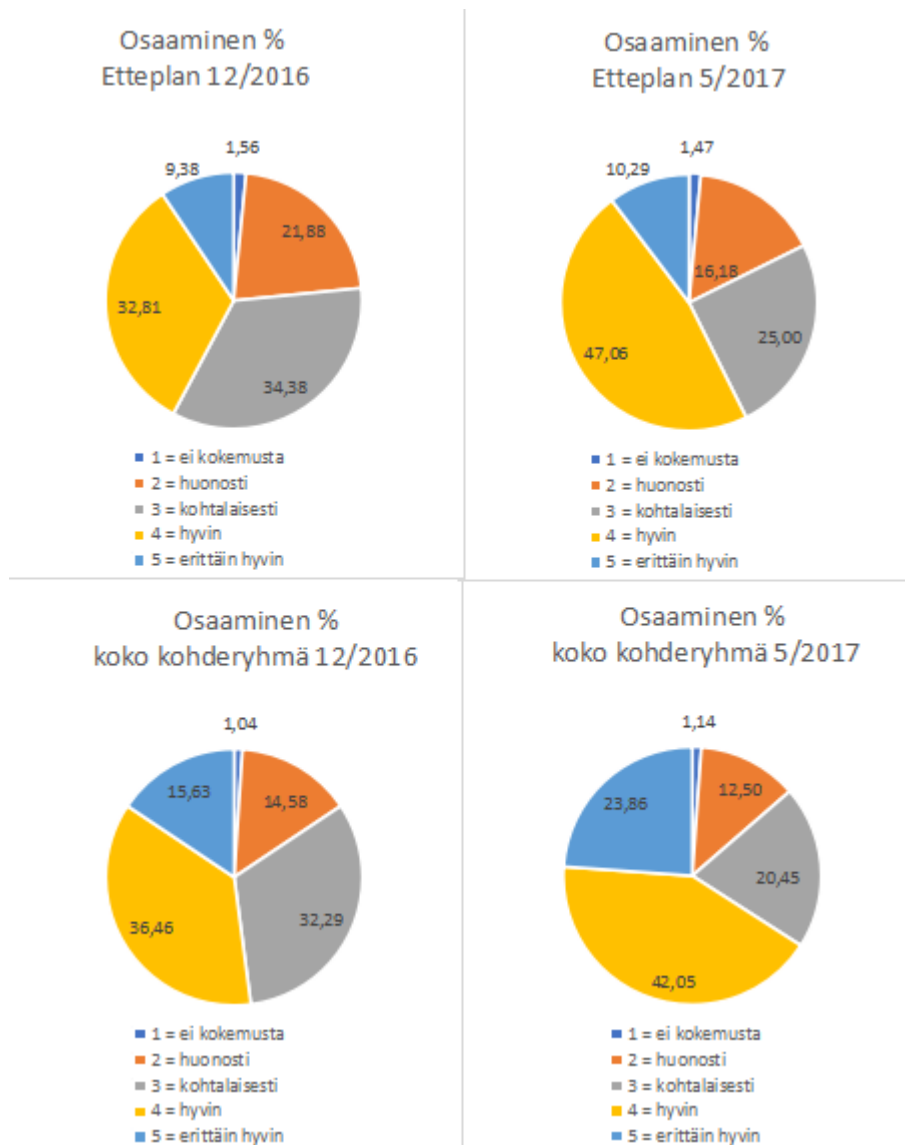
Viides osio keskittyi työyhteisön osaamisen kartoittamiseen, tuloksia kuvataan taulukon 7 monivalintakysymyksien avulla. Kysymyksiin; osaamiseni vastaa työni vaatimuksia sekä hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan, ja osaan soveltaa sitä työssäni, ei annettu yhtään huonosti (2) -valintaa. Molemmilla kyselykierroksilla prosentuaalisesti suurin osa valinnoista annettiin vaihtoehdolle hyvin (4).

Taulukko 7. Osaaminen



Työyhteisön tehtävät, roolit ja vastuut ovat ensimmäisellä kyselykierroksella selvillä huonosti 50 %:lla koko kohderyhmästä ja Etteplanilla 75 %:lla. Toisen kierroksen jälkeen nämä prosentit kyseisessä järjestyksessä olivat 36 % ja 47 %. Suunta on parempaan päin, mutta edelleen on parantamisen varaa. Osion kysymyksistä tämä kysymys tuotti huonoimmat keskiarvot.

Kuvassa 10 on osaamiseen liittyvien kysymysten ympyrädiagrammit. Monivalintojen pohjalta eniten annettiin valintoja hyvin (4) toisella kyselykierroksella molemmissa kohderyhmissä. Osion kokonaiskeskiarvoa laskee selkeästi taulukon 7 viimeiseen kysymykseen annetut vastaukset. Kysymykseen liittyvät prosentuaaliset vastaukset esitettiin edellisessä kappaleessa.



Kuva 10. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen osiossa osaaminen.

Ensimmäisen kyselykierroksen aikana avointen kysymysten kohdalla tuli esille koulutustarve sekä kunnossapidon tietojärjestelmän koulutuksen tarve. Esille tuli myös se, että oman työn merkitystä suhteessa kokonaistavoitteisiin tulisi selkiyt-

tää. Ongelmaksi koetaan, että kaikille ei ole vielä selvää tietojen hallinnan merkitys ja tärkeys, eikä myöskään suunnittelun vaikutus tiedonhallintaan. Yhteisen tavoitteen ja toimintatapojen malli on tällä hetkellä hukassa. Koetaan tällä hetkellä pientä motivaation puutetta yleisellä tasolla.

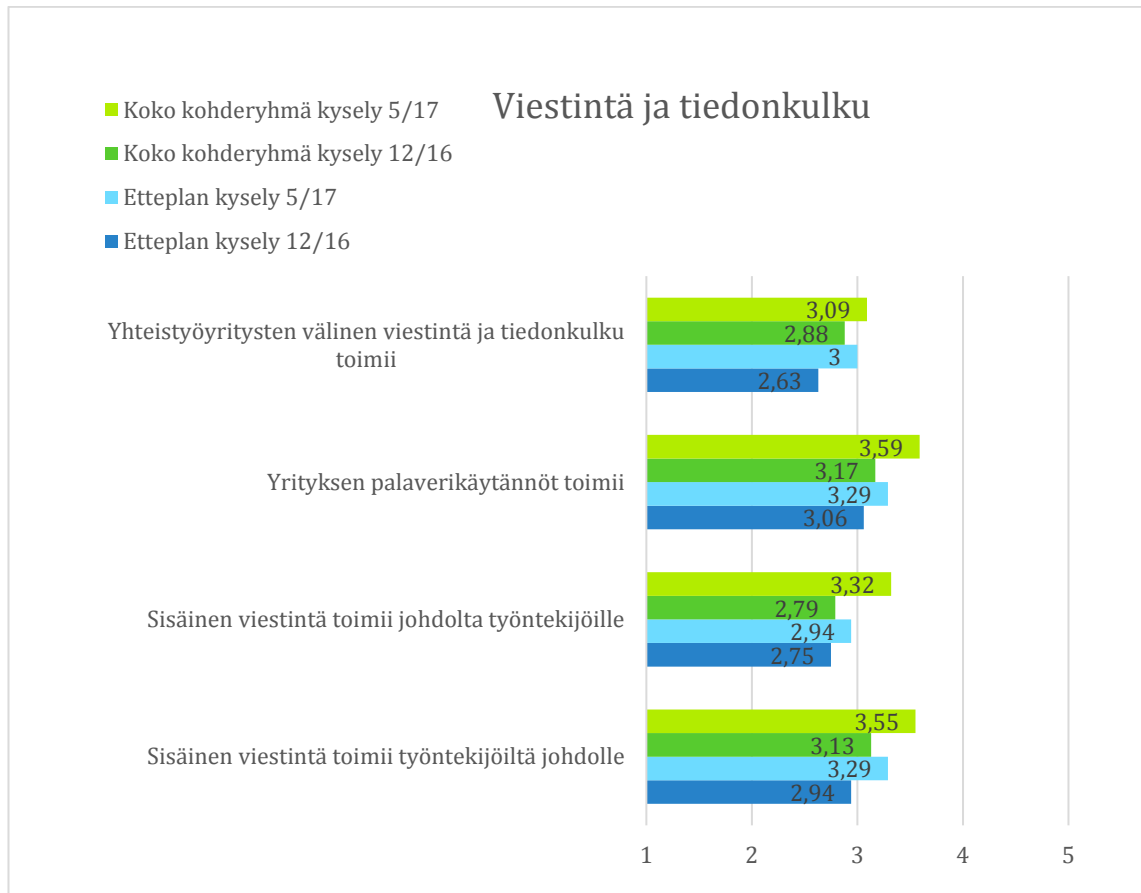
Avoimeen kysymykseen toisella kierroksella kerrottiin työkalujen olevan teoriassa hyvät ja riittävät, niiden käyttö on kuitenkin vajavaista, koska yhteiset työtavat ja standardit puuttuvat. Lisäksi kirjoitettiin, että työssä tarvittavia hankintoja on tekemättä muun muassa monikaasumittarit ja suojavaatteet. Koulutuksiin on saanut jo osallistua, mikä on erittäin positiivista. Toisaalta kerrottiin, että tietojärjestelmän osalta on ollut koulutustarvetta, mikä ei ole vielä toteutunut. Lopuksi kirjoitettiin vielä, että tiedonhallintamalli tulee päivittää ja ottaa käyttöön sekä kouluttaa Outokummun väelle mahdollisimman pikaisesti.

4.5.6 Viestintä ja tiedonkulku

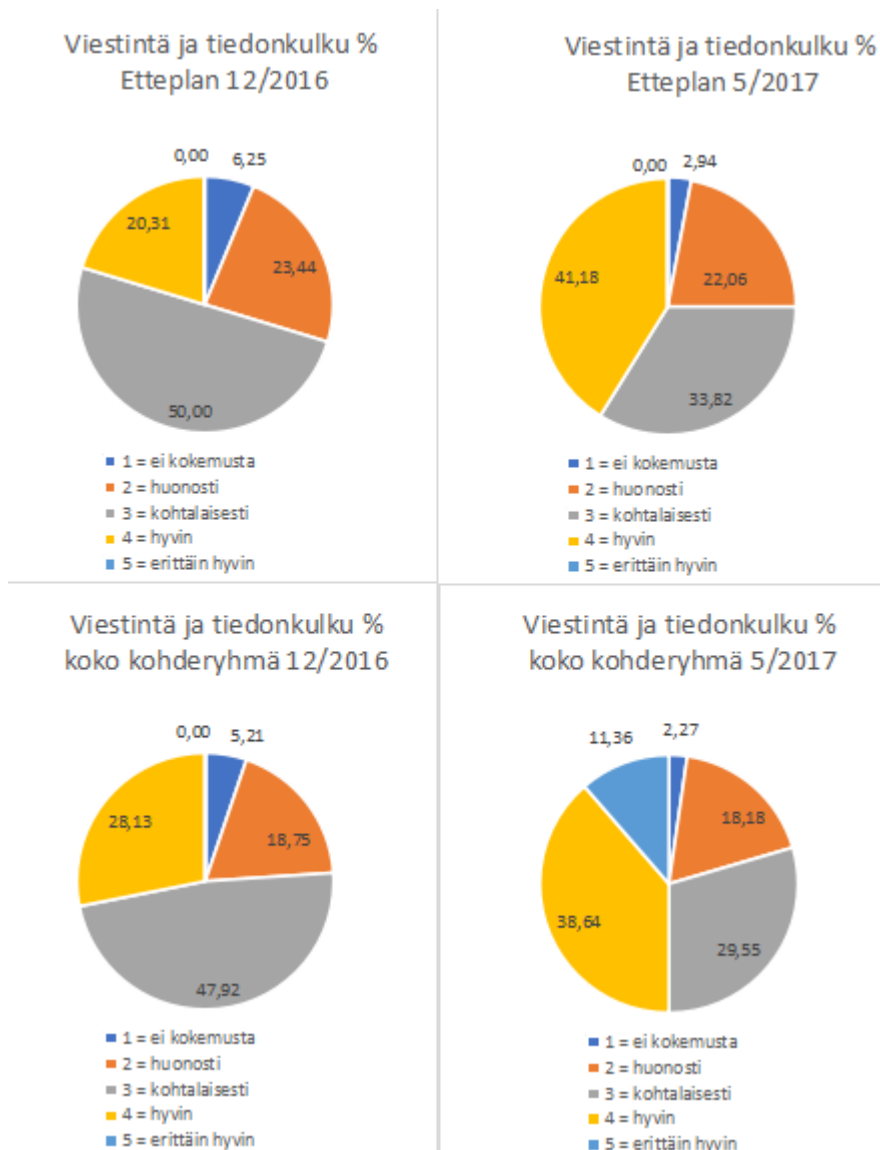
Työyhteisöjen välisen viestinnän ja työyhteisöjen sisäisen viestinnän avoimuutta purettiin aiemmin taulukoissa 3 ja 4 sekä tiedonkulkua selvitettiin taustakyselyn yhteydessä. Seuraavana kuudennessa osiossa on haluttu selvittää yksityiskohdaisemmin viestinnän ja tiedonkulun toimivuutta. Taulukossa 7 esitetään viestintään liittyvät keskiarvot.

Viestinnän ja tiedonkulun kokonaiskeskiarvo ensimmäisellä kyselykierroksella oli alle kolme molemmissa kohderyhmissä. Toisella kierroksella kokonaiskeskiarvo nousi hieman kolmosen yläpuolelle. Verrattaessa näitä keskiarvoja taustakyselyssä esitettyyn tiedottamiseen, niin viestinnän tai tiedottamisen suunta on ollut nousujohteista aina toiseen kyselykierrokseen asti. Positiiviseksi voidaan tulkita, että huonosti (2) vastausvaihtoehdot vähenivät toisella kyselykierroksella kummassakin kohderyhmässä kolmen kysymyksen kohdalla. Negatiivisena havaintona voidaan todeta, että toisella kierroksella koko kohderyhmän huonosti (2) vaihtoehdot lisääntyivät toisen monivalinnan, yrityksen palaverikäytännöt toimivat, kohdalla. Prosentuaalisesti tämä kasvu oli 4 %:sta 18 %:iin.

Taulukko 7. Viestintä ja tiedonkulku



Viestinnän ja tiedonkulun kohdalla kokonaisuutena jatkuu sama nousujohteinen suuntaus kuin aiemmissakin osioissa. Toisella kierroksella noin puolet molemmissa kohderyhmissä on sitä mieltä, että tiedonkulku on huonoa tai kohtalaista.



Kuva 11. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen osiossa viestintä ja tiedonkulkuk.

Ensimmäisellä kierroksella avoimen kysymyksen kohdalla koettiin, että tiedonkulkussa on aina parannettavaa ja tietoa saadaan aika vähän. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että viestintä on parantunut ja toimii hyvin. Koettiin myös, että johdolla on liian paljon kiireitä.

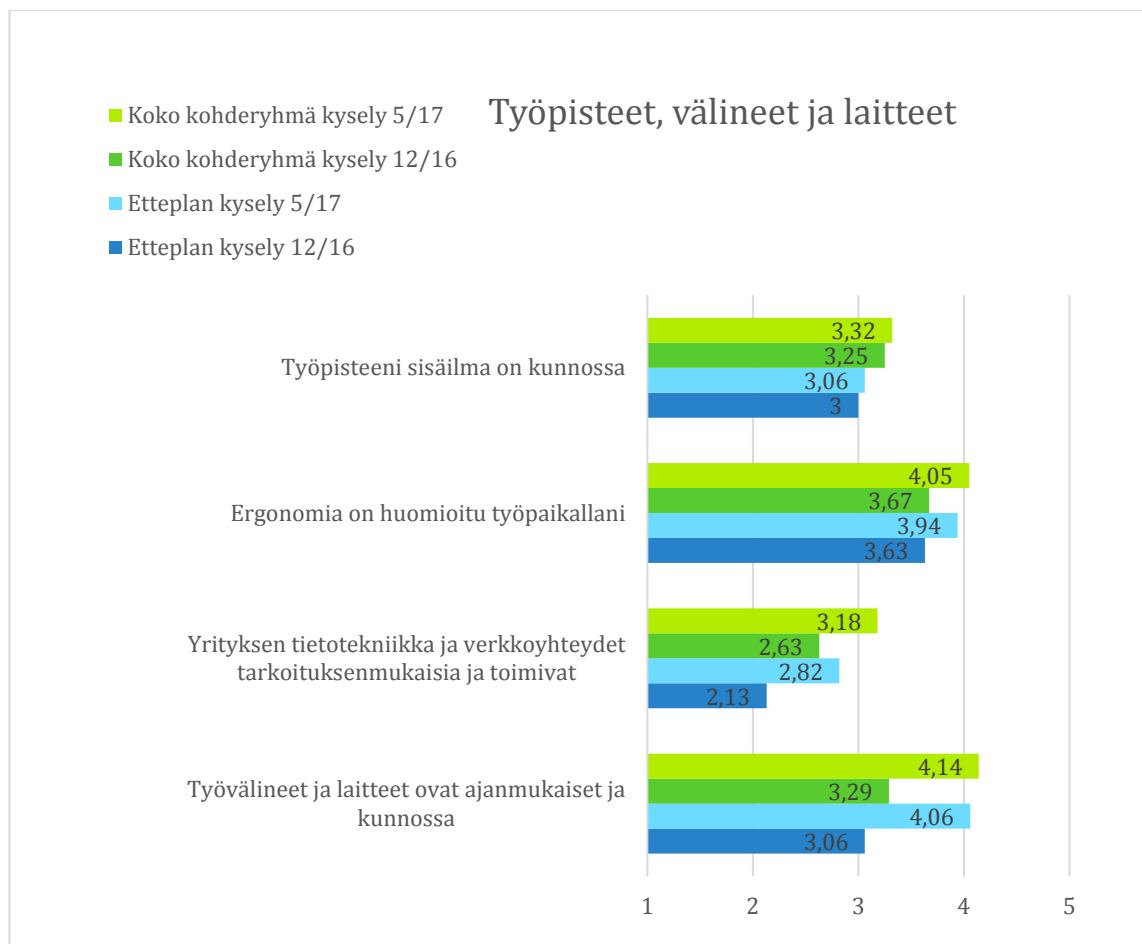
Toisen kyselykierroksen jälkeen todettiin, että mitään tavoitteita ja yhtenäisiä toimintatapoja ei ole esitelty. Lisäksi kysyttiin, miten asetettuihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä? Haluttiin ohjausryhmän kokousmuistiot jakoon kaikille, eikä mitään lyhennettyjä referaatteja. Kerrottiin myös, että tiimin yhteisiä palavereita ei ole ollut kuin muutama, vaikka niitä piti olla säännöllisin väliajoin. Toivottavasti tähän tulee jatkossa muutosta. Lopuksi kirjoitettiin vielä seuraavaa; sopimuksen

ohjausryhmässä päätetyt, toimittajan organisaatiota koskevat asiat tulee jalkauttaa ohjausryhmästä sopimustoimittajan organisaatiolle tehokkaammin ja nopeammin. Nyt esimerkiksi ohjeistusten jalkauttaminen kestää tuskastuttavan kauan tai niitä ei jalkauteta ollenkaan.

4.5.7 Työpisteet, välineet ja laitteet

Viimeinen seitsemäs monivalintaosio käsitteli työympäristön kuntoa, jonka tulokset on esitetty taulukossa 8.

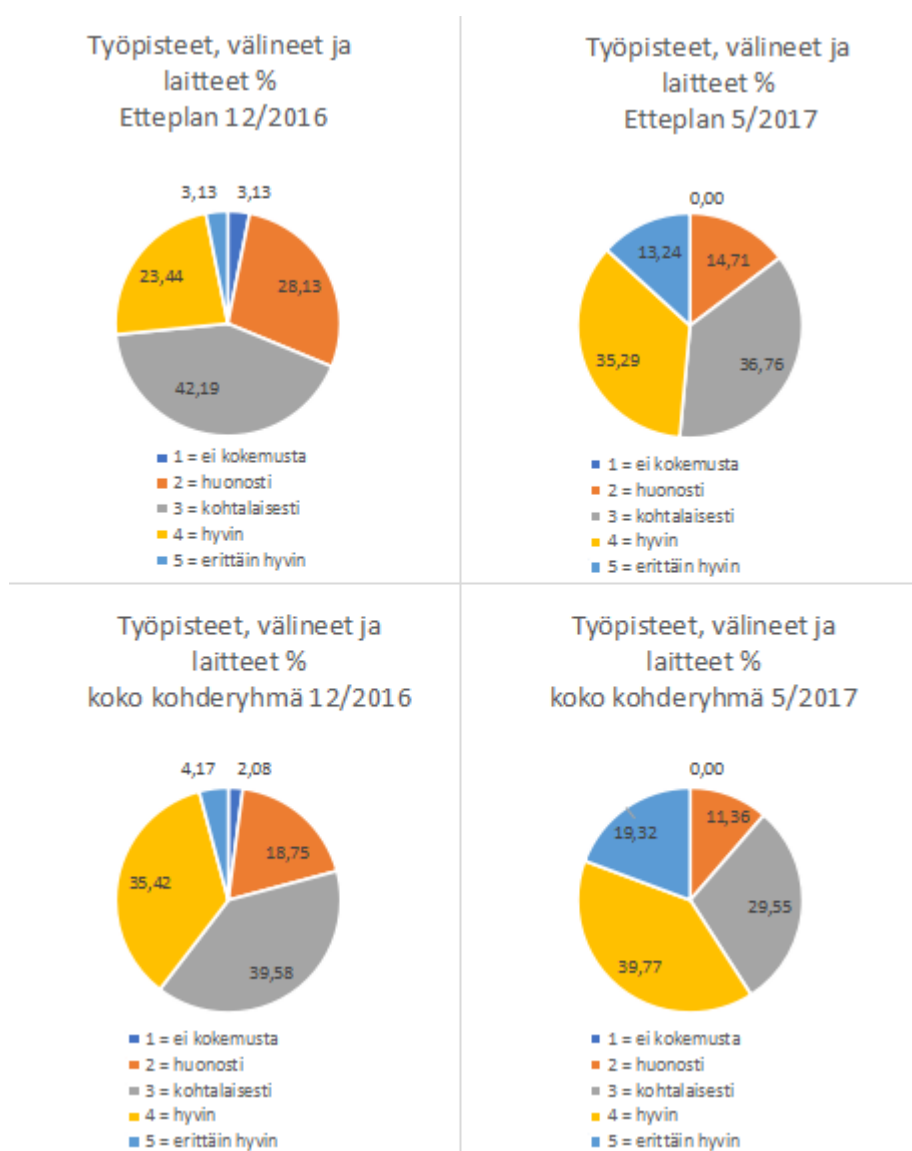
Taulukko 8. Työpisteet, välineet ja laitteet



Ensimmäisellä kyselykierroksella osion huonoimman keskiarvon sai molemmissa kohderyhmissä yrityksen tietotekniikkaan ja verkkoyhteyksiin liittyvä monivalinta-kysymys, jossa vastausvaihtoehdot huonosti (2) jakaantuivat prosentuaalisesti siten, että koko kohderyhmä antoi niitä 42 % ja Etteplan 63 %. Kyselykierrosten

välillä osion suurin parannus liittyi tähän kysymykseen ja vastaavat prosentit toisella kyselykierroksella olivat 27 % ja 35 %. Etteplanin kohderyhmässä edelleen 35 % kokee verkkoyhteyksien ja tietoliikenteen toimivan huonosti.

Työpisteen sisäilma koettiin huonoksi yhtä paljon molemmilla kyselykierroksilla. Etteplanin ryhmässä neljännes on sitä mieltä että sisäilma on huonoa ja koko kohderyhmässä sisäilma on huonoa viidesosan mielestä. Osion kahdessa muussa kysymyksessä huonosti (2) valintoja ei annettu. Osion vastaukset kokonaisuudessaan jakaantuvat alla kuvatusti.



Kuva 12. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen osiossa työpisteet, välineet ja laitteet.

Avoimen kysymyksen kohdalla ensimmäisellä kyselykierroksella useammassa vastauksessa huoneilma sai moitteita. Työpisteet saivat palautetta asiallisuudesta mutta koettiin myös, että ergonomia ei ole kohdallaan. Etteplanin verkko toivottiin saatavan nopeammin käyttöön. Henkilökohtaisia suoja-asusteita odotettiin.

Toisella kyselykierroksella avointen kysymysten kohdalla moitittiin, että Ilmanvaihto on puutteellinen yläkerran neuvotteluhuone Arkissa ja sisäilma on melko raskasta. Lisäksi kirjoitettiin verkkoyhteyden kehnoudesta Outokummun ja Etteplanin välillä. Lisäksi moitittiin verkkoyhteyksien hitautta.

4.6 Tutkimuksen analyysi ja yhteenveto

Kehitysmielessä osioiden tulosten keskiarvotavoitteena voitaisiin pitää tasoa hyvä (4), joten tarkastellaan eri osioiden huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) annettujen tulosten yhteenlaskettua prosenttiosuutta osion kaikkiin annettuihin vastauksiin nähden. Seuraavissa kappaleissa tuloksia tarkastellaan toisen kyselykierroksen pohjalta, jonka tulokset olivat hieman parempia ensimmäiseen kyselykierrokseen verrattuna.

Eri osioiden välillä huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) annettujen vastausten yhteenlaskettu prosentuaalinen osuus vaihteli toisen kyselykierroksen jälkeen koko kohderyhmällä 33 % - 72 % välillä ja vastaavasti Etteplanin kohderyhmässä 34 % - 65 % välillä. Kun vastauksista jätetään suurin prosenttiluku pois niin vaihteluvälit ovat tällöin 33% - 48 % ja 34% - 59 %. Näihin prosenttilukuihin voi tutustua tarkemmin tuloksissa esitettyjen ympyrädiagrammien avulla, joissa annetut vastausvaihtoehdot on eroteltu eri värisillä sektoreilla.

Molempien kohderyhmien kohdalla huonoin tulos saadaan osiosta kaksi, Työyhteisöjen välillä. Huomattavaa on, että tämän osion tulos on 24 % suurempi kuin toiseksi huonoin tulos (48 %) koko kohderyhmän kohdalla. Työyhteisöjen välinen monivalintaosuus liittyi vastuunjakoihin, toimenkuviin, viestintään, asiakassuhteisiin sekä järjestelmiin ja toimintatapoihin.

Toiseksi huonoin tulos koko kohderyhmän kohdalla tuli osiosta kuusi Viestintä ja tiedonkulku, jossa (2) ja (3) vastausvaihtoehtoja annettiin 48 %. Toisin sanoen lähes puolet vastaajista koki vielä toisen kyselykierroksen jälkeen, että viestintä

on huonoa tai kohtalaista. Etteplanin kohderyhmässä tämä koettiin kolmanneksi huonoimmaksi 56 % osuudella. Viestintään ja tiedonkulkuun liittyvät monivalinnat koskivat sisäisen viestinnän toimivuutta organisaatiossa molempiin suuntiin sekä palaverikäytäntöjen toimivuutta. Yksi kysymys koski viestinnän toimivuutta yhteistyöryitysten välillä.

Toiseksi huonoin tulos 59 % Etteplanin kohderyhmässä tuli neljänneestä osiosta Esimiestyö ja johtaminen. Koko kohderyhmässä tämä osio asettuu 47 % perusteella kolmanneksi huonoimmaksi. Osion kysymykset käsittelivät omien tavoitteiden liittymistä organisaation kokonaistavoitteisiin sekä toimenkuviin ja vastuunkoisiin. Lisäksi kysyttiin myös oman työn vaikutusmahdollisuuksista ja palautteenannosta.

Molempien kohderyhmien kohdalla neljänneksi huonoin tulos tuli osiosta seitsemän, Työpisteet, välineet ja laitteet. Osion kysymykset kohdistuivat niiden ajankäyttöön, kuntoon, ergonomiaan ja sisäilmaan. Lisäksi siinä kysyttiin myös tietotekniikan ja verkkoyhteyksien tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta. Koko kohderyhmän antoi tulokseksi näitä vastauksia 41 % ja Etteplan 51 %.

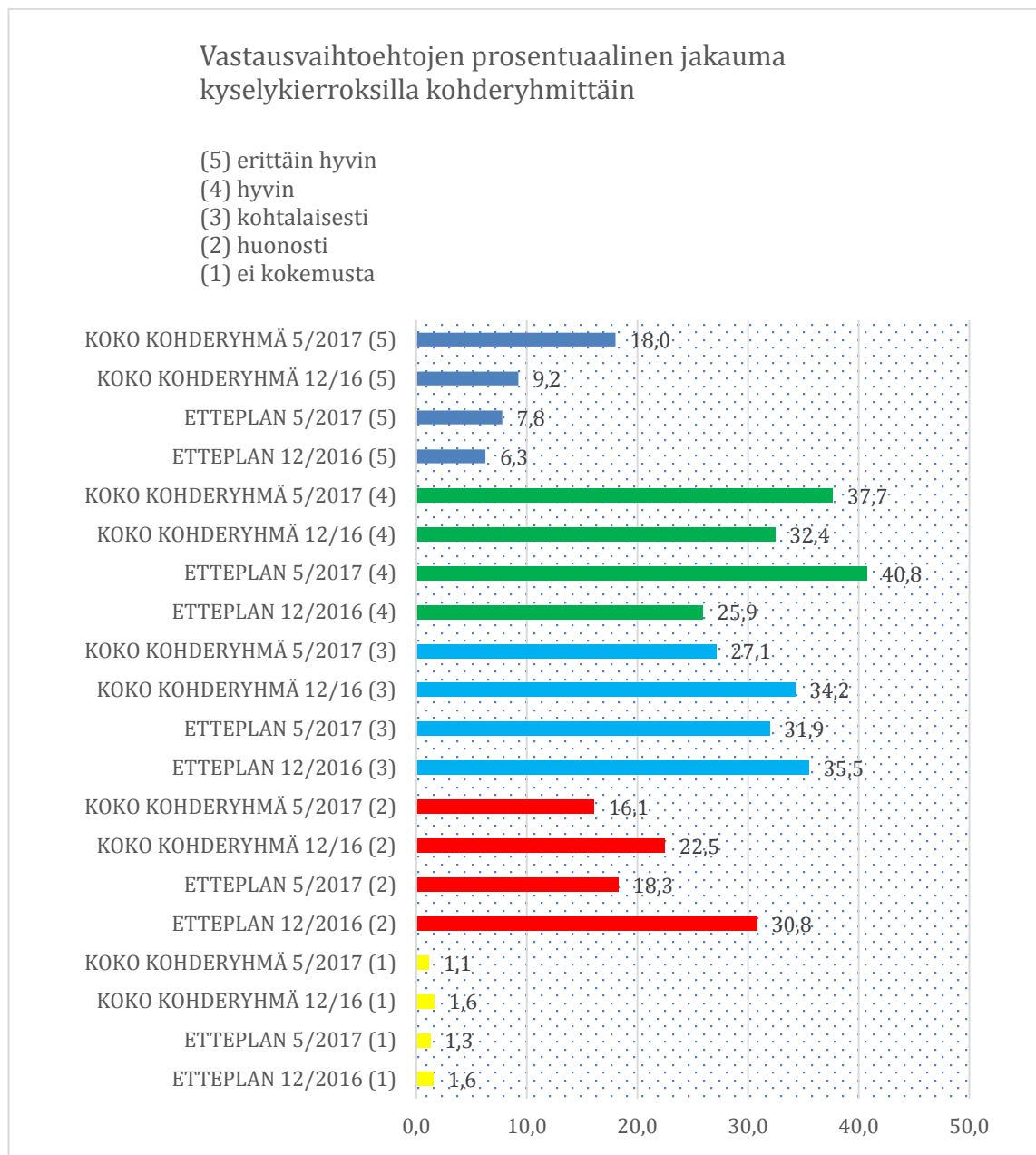
Edelleen näin mitattuna viidenneksi huonoin sijoitus tuli molempien kohderyhmien mielestä osiosta yksi eli Työyhteisöni. Etteplanin kohdalla tämä vastausprosentti oli 46 % ja koko kohderyhmällä 36 %. Osioon liittyi kysymyksiä työyhteisön avoimen ja rehellisen viestinnän toteutumisesta sekä työntekoa häiritsevien asioiden avointa puheeksi ottamista ja ratkaisemista. Lisäksi kysyttiin asiallisen käyttäytymisen toteutumista ja miten työpaikalla annetaan ja pyydetään apua.

Kuudes ja seitsemäs sija menee kohderyhmillä ristikkäin seuraavasti. Kuudenneksi koko kohderyhmän annettujen vastausten 36 % perusteella sijoittuu osio kolme, Työhyvinvointi ja työkyky. Etteplanin kohderyhmässä kuudenneksi huonoin tulos saatiin osiosta viisi, Osaaminen 41 %. Osaamisen vastausprosentiksi koko kohderyhmältä tuli 33 %, joka käänteisesti tarkoittaa näin mitattuna parasta tulosta. Paras tulos Etteplanilla 34 % tuli Työhyvinvointi ja työkyky osiosta. Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyen kysyttiin oman työn hallintaa ja kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin. Osiossa kysyttiin myös, kuinka työni tukee jaksamistani ja kuinka hyvin viihdyt lähimpien työkavereittesi kanssa.

Osaamisen osiossa kysymykset käsittelivät roolien tehtävien ja vastuiden selkeyttä sekä käytettävän tekniikan soveltamista omassa työssään. Lisätiini myös vastaako osaamiseni työni vaatimuksia ja onko tarvittavat välineet ja laitteet riittäviä ja kunnossa. Osaaminen-osio antoi parhaimman tuloksen koko kohderyhmältä. Huomioitava on, että huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) annettuja vastauksia annettiin 33 %, joka merkitsee kolmasosaa vastaajista ja lukumääränä se tarkoittaa 11 henkilöä. Kehityssuunnitelman kannalta osaamisen kartoittaminen ja osaamisen jakaminen on tärkeää huomioida.

Kyselykierrosten monivalintavastausten prosentuaalinen jakauma kohderyhmittäin näkyy taulukossa 9, vastausvaihtoehtojen (1) – (5) prosentuaalinen määrä on kuvattu eri värisin vaakapalkein. Annetujen vastausten perusteella kyselykierrosten välillä näkyy positiivinen suunta tällä puolen vuoden ajanjaksolla. Molemmissa kohderyhmissä toisella kyselykierroksella on annettu enemmän hyvin (4) ja erittäin hyvin (5) vastauksia ja vähemmän huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) vastauksia. Tutkimuksen perusteella kehityssuunta on oikea, mutta silti ei pidä unohtaa viimeksi mainittujen vastausvaihtoehtojen prosentuaalista osuutta kokonaisuuteen verrattuna. Koko kohderyhmällä toisen kierroksen jälkeen huonosti (2) ja kohtalaisten (3) osuus oli vielä 43 % kun se ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen oli 57 %. Etteplanilla vastaavat luvut olivat 50 % ja 66 %.

Taulukko 9. Vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakauma kyselykierroksilla kohderyhmittäin



4.7 Kehityssuunnitelma

Tulosten pohjalta ensimmäinen kehityskohde on yritysten välisen yhteistyön kehittäminen, joka voisi lähteä liikkeelle lyhyen- ja pitkántähtäimen suunnitelmien tarkistamisesta. Millä tavalla yhteinen toiminta ja sen tavoitteet on määritelty ja vaativatko ne tarkennuksia. Kuinka hyvin organisaatioiden jäsenet ovat tietoisia

yhteisistä suunnitelmista ja tavoitteista. Heti seuraavana on tärkeää selkiyttää työyhteisön jäsenten toimenkuvat, roolit ja vastuut ja miten ne liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin.

Tutkimuksen mukaan organisaatioiden välistä toimintaa tarkasteltaessa kannattaa myös kysyä onko toiminta tehokasta ja onko toiminnalla yhteinen visio ja synergia. Toinen kysymys kuuluu, kuinka selvästi roolit on kuvattu ja ymmärtävätkö jäsenet omat ja toistensa roolit. (Holbeche 2001, 164.)

Toinen kehityskohde on viestinnän, tiedonkulun ja toimintatapojen parantaminen. Toimenkuvien ja vastuiden määrittely luo pohjan näille, mutta lisäksi kannattaa miettiä minkälaisia käytäntöjä viestinnässä ja tiedottamisessa noudatetaan ja onko niissä edelleen parantamisen varaa.

Viestintä sisältyy kaikkeen organisaatioelämään ja viestinnän tulokset vaikuttavat suoraan tai välillisesti organisaation tuloksiin. Johtaminen on viestintää eli vuorovaikutusta henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Johdon ja esimiesten on kyettävä ilmaisemaan selkeästi mitä henkilöstöltä odotetaan. Organisaatioiden viestintä jaetaan ulkoiseen- ja sisäiseen viestintään. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaatioiden oleellisista asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Työyhteisön jäseniin kohdistuvalla sisäisellä viestinnällä on johtamisen kannalta todettu olevan aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvä työilmapiiri motivoi ja vaikuttaa asenteisiin positiivisesti sekä heijastuu myös asiakastyytyväisyyteen. (Juholin 2010, 42–44; Kauhanen 2003, 137.)

Kolmantena kehityskohteena tulee esimiestyö ja johtaminen. Lähtökohtana tässäkin on toimenkuvien ja vastuiden määrittely ja tavoitteiden selkiyttäminen. Lisäksi henkilötasolla on myös ymmärrettävä, että asioiden johtaminen ei aina vaadi hierarkkista johtajuutta.

Muutostilanne vaatii johtajuutta ja johtamisjärjestelmän. Puutteellinen johtamisjärjestelmä voi näkyä kiireen lisääntymisenä. Tärkeitä kysymyksiä ovat; onko johtamiseen tarvittavia resursseja riittävästi? Kuinka paljon henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta? Ulkoa ohjatun eli ei osallistavan ja osallistavan muutoksen vaikutukset henkilöstöön ja organisaatioon ovat

hyvin erilaisia. Ulkoa ohjattuja muutoshankkeita voidaan pitää johdon pyrkimyksinä, joissa nähdään vain muutoksen keinot ja muutoksen syitä ja sisältöä ei ymmärretä. Vanhojen asemien puolustaminen aiheuttaa sen, että muutoksiin suhtaudutaan passiivisesti ja kielteisesti eikä kehittämisvalmiutta ole. Osallistavassa muutoksessa henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun ja muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstö suhtautuu asioihin aktiivisesti ja rakentavasti, muutostarpeiden ja kehittämishankkeiden syyt ymmärretään ja niille annetaan oma panos. Osallistumisen myötä muutoksen läpivientiin sitoudutaan ja opitaan kehittämisvalmiutta. (Luoma 1991, 61–62.)

Neljäntenä kehityskohteena on osaamisen ja osaamisvajeen kartoittaminen, koska nykyinen suunnittelupalveluja tuottava organisaatio on muodostunut eri organisaatioista tulleista osaajista. Kartoituksen pohjalta on luotava toteutussuunnitelma, miten osaamisen jakaminen toteutetaan ja mitä täydennyskoulutusta tarvitaan.

Yrityksellä on selkeitä ja tiedostettuja osaamistarpeita. Tarpeet tulee esittää ryhmille, kun laaditaan oppimissuunnitelmaa. Johdon tehtävänä on kertoa mihin kehittämisellä pyritään, tällöin henkilö tietää mitä se tarkoittaa hänen ja ryhmän kannalta. Kehittäminen voi lähteä liikkeelle määrittelemällä ryhmän jäsenten kanssa osaamistarpeeseen liittyvä ongelma ja tavoite. Oppimistavoitteet on oltava linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Jalava 2003, 110.)

5 POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Ulkoistamisen jälkeinen muutostilanne tutkimuksen kohderyhmälle on ollut työläs ja raskas prosessi. Varsinaista tutkimusajankohtaa edelsi n. 9kk pitkä ulkoistus-selvitys- ja ulkoistuspäätöksen jälkeinen ajanjakso. Toisen kyselykierroksen tulokset sijoittuvat ajallisesti 16kk:n päähän siitä, kun ulkoistusselvitystilanne käynnistyi. Tulosten perusteella puolen vuoden tutkimusjakson aikana näkyy kuitenkin positiivinen suuntaus, vaikkakin edelleen toisen kierroksen jälkeen 43% prosenttia kohderyhmäläisistä kokee kokonaisuudessaan kaikkien vastausten perusteella tilanteen edelleen huonoksi tai kohtaiseksi.

Tuloksista on nähtävissä yritysten välisen toiminnan haasteellisuus vastuunjakoihin, rooleihin, viestintään ja järjestelmiin liittyen. Viestinnän ja tiedottamisen haasteellisuus korostui koko tutkimusjakson ajan, mutta eniten ulkoistusselvityksen aikana. Muutoksessa tarvitaan jatkuvasti selventävää tietoa ristiriitojen välttämiseksi ja muutosviestinnän laiminlyönti tarkoittaa usein henkilöstön laiminlyöntiä (Matala 2012, 64). Tiedon puute tai tiedon väärä ajoitus ja sen sisältö tai ristiriitaisuus ovat muutosprosessin viestintään liittyviä ongelmia (Heino 2010, 61). Viestintä ja tiedottaminen oikeaan aikaan vähentää epävarmuutta ja sitouttaa ihmisiä, spekulatio jää vähemmälle ja työnteko on tuottavampaa. Kaikki nämä vaikuttavat työhyvinvointiin.

Ulkoistaminen itsessään on muutosprosessi kuin myös sen jälkeinen uudelleenorganisointuminen. Johdolle muutos tarkoittaa mahdollisuutta kehittää organisaatiotaan sekä itseään, mutta työntekijät näkevät useasti muutoksen vahingollisena ja häiritsevänä (Strebel 1996, 139). Tarkka projektisuunnitelma resursseineen ja aikatauluineen sekä selkeä hallintomalli ja pelisäännöt auttavat viemään muutosta eteenpäin (Pirinen 2014, 23–24). Yritysten kannattaa ottaa henkilöstö mukaan alusta asti muutosprosessiin, koska osallistava johtaminen lisää työyhteisön motivaatiota ja työhön sitoutumista. Ei osallistava toiminta aiheuttaa turhaa spekulatiota ja levottomuutta, jolloin myös työhyvinvointi kärsii. Avointen kysymysten kohdalla tuli viittauksia siihen, että henkilöstö jäi asioiden ulkopuolelle.

5.2 Aiheen valinta, rajaaminen ja tutkimuksen toteutusajankohta

Tutkimusaiheen valinta on edellytys tutkimusprosessin aloittamiselle. Aiheen valinta ja rajaaminen ovat usein aloitteleville tutkijoille haasteellista (Hirsjärvi ym. 2007, 66). Ensimmäinen hahmotelmani tästä tutkimusaiheesta oli jo ennen ulkoistamista. Kyseiselle aiheelle nousi tarve ja sitä kautta oma mielenkiintoni aiheetta kohtaan myös syveni. Lopullinen aihevalinta konkretisoitui yhteistyössä Outokummun ja Etteplanin kanssa nykyiseen muotoon yhteisten keskustelujen kautta. Alkuperäinen ajatus toimeksiantajista oli, että myös asiakasyritys Outokumpu olisi mukana, mutta lopputuloksena päädyimme kuitenkin yhteen toimeksiantajaan eli Etteplaniin. Aihevalinnan rajaamisessa Outokummun puolelta tullut toivomus otettiin huomioon tässä työssä ja työn yhteydessä kartoitettiin myös ulkoistamisen voimaan astumista edeltävää aikaa, joka mielestäni sopi hyvin tutkimukseen mukaan.

Tutkimustyöni ajankohta toteutui mielestäni oikeaan aikaan aihevalinnan kannalta. Kyselykierrosten välinen aika oli vain 5 kk ja tällä ajanjaksolla tuloksiin jäi vielä kovasti parantamisen varaa. Toisaalta tutkimustulosten avulla selvisi, mitä kehitystarpeita nousi esiin. Tutkimustulosten julkaisun yhteydessä toisen kyselykierroksen jälkeen Etteplanin lähijohdolta tuli esitys kolmannesta kyselykierroksesta, tämä oli positiivista palautetta tutkijalle. Vastaava kolmas kyselykierros kannattaisi järjestää noin vuoden päähän toisen kyselykierroksen toteutumisesta, jolloin toiminnan käynnistymisetä on kulunut aikaa 1,5 vuotta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu liittyy siihen, kuinka pätevää, yleisluontoista ja käyttökelpoista tietoa on saatu (Vehkalahti 2014, 40–42). Tutkimusmenetelmänä käytin sähköistä Webropol- kyselyä, jossa ohjelman antamien tulosten käsittely oli joustavaa. Kyselylomakkeen laatiminen oli haastavaa, koska se vaati monen näkökulman huomioon ottamista. Testasin kyselylomaketta etukäteen muutamalla henkilöllä, jotka eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Tulosten käsittelyssä olen noudattanut erityistä tarkkaavaisuutta ja huolellisuutta, jonka jälkeen olen tehnyt tarkastuslaskelmat virheiden välttämiseksi.

Kyselylomakkeen kohdehenkilöt olivat minulle kaikki ennestään tuttuja tai tunsin heidät nimestä ja asiayhteydestä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kyselykierrosten hyvät vastausprosentit. Olen pyrkinyt esittämään tulokset johdonmukaisesti osio kerrallaan ja analysoinut tulokset vertaamalla huonosti (2) ja kohtalaisesti (3) annettujen vastausten prosentuaalista osuutta suhteessa muihin annettuihin vastauksiin. Näiden pohjalta olen tehnyt kehityssuunnitelma lähtien liikkeelle siitä osiosta, joka antoi eniten huonosti -ja kohtaisesti vastauksia.

5.4 Omat kokemukset

Paitsi kohdehenkilöt myös minä itse jouduin ulkoistuksen myötä jättämään entisen tutun toimintaympäristön taakseni ja totuttelemaan uusiin käytäntöihin, toimintatapoihin, lähiesimieskuntaan ja muuhun johtoon. Työelämän muutokset yhdessä tämän tutkimustyön tuomasta lisätyöstä puhumattakaan on ollut raskasta, haastavaa mutta myös mielenkiintoista ja antoisaa aikaa. Tutkijana tätä työtä tehdessäni olen teoriaosassa pyrkinyt tuomaan objektiivisesti lähteiden kautta esille niitä näkemyksiä ja asioita, jotka vaativat panostusta omassa organisaatiossani sekä asiakasorganisaatiossa. Tutkimustuloksia purkaessani olen pyrkinyt olemaan huolellinen ja tarkka. Tulokset olen pyrkinyt esittämään neutraalisti, ilman omaa näkemystä. Koen, että siinä olen onnistunut hyvin, vaikka helppoa se ei aina ollut.

Muutosprosessin aikana omat kokemukseni ja tuntemukseni ovat olleet tutkimustulosten kanssa samansuuntaisia. Ulkoistusselvityksen aikana tiedottaminen jäi mielestäni vähäiseksi ja tietoa, milloin tiedotetaan ei tullut. Ulkoistuksen astuessa voimaan tuntui siltä, että ulkoistettu henkilökunta jäi asioiden ulkopuolelle eli alussa yhteistyö ei ollut osallistavaa. Tämä on mielestäni muuttunut positiiviseen suuntaan tänä päivänä ja ryhmän jäsenet ovat päässeet vaikuttamaan yhteisiin asioihin enemmän. Olen kokenut työyhteisön sisällä ilmapiirin pääasiassa positiiviseksi, mutta jonkinlaista rakoilua ilmapiirissä on silti aistittavissa työyhteisön sisällä, mutta myös työyhteisöjen välillä.

Toivon, että tästä työstä on hyötyä yritysten välisen yhteistyön kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Toivon myös, että tämä auttaa kohderyhmän jäseniä eteenpäin kohti parempaa yhteistyötä omassa työyhteisössä ja kumppanuusyhteistyötä yhdessä asiakkaan kanssa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen - Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOY.
- Alasoini, T & Ramstad, E. 2007a. Johdanto. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T & Ramstad, E. 2007b. Tutkimus- ja kehittämisyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Työministeriö.
- Bagasworo, W. 2016. Increased Customer Loyalty With The Use of Customer Relation Management Through Customer Satisfaction: Assa Tent (Car Rental) Case Study, Jakarta, Indonesia.
- Cook, S. 2009. Customer Care Excellence, How to Create an Effective Customer Focus. London and Philadelphia: Kogan Page Limited and US.
- Dahl, J., Haeger, T., Blomqvist, R., Storbacka, K., Tillman, M., & Österberg, B. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä (2. p.). Helsinki: WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki WSOY.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen Yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro Gradu tutkielma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007, 160. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hiat, M., Creasey, T. 2003. Change Management, The People Side of Change, 100. Colorado USA: Prosci Learning Center Publications.
- Holbeche, L. 2001. Aligning Human Resources and Business Strategy. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja Maisa Huuhka.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä, ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

- Kotter, J.P. 1999. What Leaders Really Do. Boston: Harvard Business School Press.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta, luovutuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja muut tekijät.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Luoma, J. 1991. Johdatus työpsykologiaan. Hämeenlinna: Tekijät ja Otatieta Oy.
- Manka, Marja-Liisa ym. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere.
- Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi, tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata kysymyksiin?": Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen- kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Mäntyneva, M. & Sinivuori, E. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Otala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: Guy Ahonen ja WSOY.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi, teemoja näkökulmia ja haasteita, 37. Keuruu: Ky-palvelu Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: Katariina Ponteva ja WSOYpro Oy.
- Raynus, J. 2011. Improving Business Process Performance. Gain Agility, Create Value and Achieve Success. Boca Raton: CRC Press.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999, Oppiva Organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes. FinSoc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki. Viitattu 19.10.2016.
- Strebelle, J. 1996. Why do Employees resist Change? Harvard business review on change. Harvard business school press.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkostojen kehittämisen työkirja. Kuopio. VTT.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy FINN LECTURA Ab. 13.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Yin, R. 2003. Case study research. Design and methods. 3. painos. California: Sage Publications.
- Onnistunut muutos. Ilmarinen. Viitattu 10.4.2017 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Etteplan. Engineering with a difference. Viitattu 15.8.2017 <http://www.etteplan.com>

Outokumpu. Tornion tehtaat. Viitattu 18.8.2017 <http://www.outokumpu.com>

Nybom, P. 2016. Ylen uutiset. Viitattu 21.3.2016 <http://yle.fi/uutiset/3-8749701>
Uravalmentajan vinkit verkostoitumiseen – "Kukaan ei enää pärjää työelämässä täysin ilman niitä"

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyön kyselylomake 12/2016

Liite1.

**TEKNISEN DOKUMENTAATION, TIEDONHALLINNAN JA SUUNNITTELUN
HENKILÖSTÖ ORGANISAATION MUUTOSTILANTEESSA ULKOISTAMISEN JÄLKEEN -
kyselylomake**

Kysymykset 1 ja 2 liittyvät ajanjaksolle ulkoistamisselvityksestä ulkoistamispäätöksen ja sen jälkeen aina tähän hetkeen asti. Kysymysten avulla kartoitetaan ihmisten tunnetiloja ja kokemuksia selvitystilanteen aikana ja sen jälkeen kun päätös saatiin aina tähän päivään asti. Kysymykset 1 ja 2 antavat taustatietoa lähihistoriasta, mistä tilanteesta tähän nykyhetkeen on tultu. Kysymykset 3-20 liittyvät nykyhetkeen ja ovat tutkimuksen pääkysymyksiä, nämä kysymykset toistuvat toisella kyselykierroksella 5/17.

1. Ulkoitusselvityksen aikana ja ulkoistuspäätöksen jälkeen *

	ei kokemusta	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Ulkoitusselvityksen aikana asioiden tiedottaminen toteutui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoitusselvityksen aikana sain tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoitusselvityksen aikana viihdyin lähimpien työkavereitani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoitusselvityksen aikana jaksoin keskittyä työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*****	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistuspäätöksen jälkeen asioiden tiedottaminen toteutui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistusselvityksen jälkeen sain tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistuspäätöksen jälkeen viihdyin lähimpien työkavereitani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistuspäätöksen jälkeen jaksoin keskittyä työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä ongelmia ja /tai kehitysideoitani ulkoistamisselvityksen aikana ja ulkoistamispäätöksen jälkeen.

3. Työnantajani on *

- ☐ Etteplan Design Center
- ☐ Outokumpu Stainless
- ☐ Kolmannen sektorin yhteistyöyritys

4. Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

5. Ikä

- ☐ 20 < 30 vuotta
- ☐ 30 < 40 vuotta
- ☐ 40 < 50 vuotta
- ☐ 50 < 60 vuotta
- ☐ yli 60 vuotta

6. Työkokemukseni alalla

- ☐ < 5 vuotta
- ☐ 5 < 10 vuotta
- ☐ 10 < 15 vuotta
- ☐ 15 < 20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

7. Työyhteisöni *

	1 = ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Työyhteisöni asioiden viestintä toteutuu avoimesti ja rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani toteutuu asiallinen käyttäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työyhteisöön liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?

9. Työyhteisöjen välillä (tässä tarkoitetaan sopimussuhteessa olevia yhteistyökumppaneita) *

	1 = ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Asioiden viestintä toteutuu avoimesti ja rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenkuvat ja vastuunjaot on selvillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmät ja toimintatavat tukevat käytännön työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteet toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Työyhteisöjen väliseen toimintaan liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?

11. Työhyvinvointi ja työkyky *

	1 = ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Kuinka hyvin koet hallitsevasi työsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin viihdyt lähimpien työkavereittesi kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tukee jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?

13. Esimiestyö ja johtaminen *

	1 = Ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenkuvat ja vastuunjaot on selvillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja organisointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Esimiestyöhön, johtamiseen ja toimintatapoihin liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?

15. Osaaminen *

	1 = Ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeästi tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen työssäni käytettävän tietotekniikan, ja osaan soveltaa sitä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Osaamiseen ja koulutukseen liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?

17. Viestintä ja tiedonkulku *

	1 = Ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Sisäinen viestintä toimii työntekijöiltä johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä toimii johdolta työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen palaverikäytännöt toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyöyritysten välinen viestintä ja tiedonkulku toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Viestintään ja tiedonkulkuun liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?**19. Työvälineet, välineet ja laitteet ***

	1 = ei kokemusta	2 = huonosti	3 = kohtalaisesti	4 = hyvin	5 = erittäin hyvin
Työvälineet ja laitteet ovat ajanmukaiset ja kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tietotekniikka ja verkkoyhteydet tarkoituksenmukaisia ja toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomia on huomioitu työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni sisäilma on kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Työympäristöön, välineisiin ja laitteisiin liittyviä ongelmia ja/tai kehitysideoitani?**21. Vapaa palaute kyselystä**
